
Bachelorarbeit

Frau

Sandra Ruckenbrot

Lead User und ihre Rolle im Marketing der Unternehmung

Mittweida, 2014

Bachelorarbeit

Lead User und ihre Rolle im Marketing der Unternehmung

Autor:

Frau

Sandra Ruckenbrot

Studiengang:

Betriebswirtschaftslehre

Seminargruppe:

BW09w3-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Klaus Vollert

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Einreichung:

21. Januar 2014

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Begriffsdefinition Kunde	2
2.1	Bestandskunden	2
2.2	Ehemalige Kunden	3
2.3	Variety Seekers	4
2.4	Potenzialkunden	5
3	Der Begriff des Lead Users	6
3.1	Definition Lead User	6
3.2	Innovation	10
3.2.1	Technology – Push - Ansatz	12
3.2.2	Market – Pull - Ansatz	12
3.2.3	Lead User - Konzept	13
4	Lead User im Marketing Mix	18
4.1	Produktpolitik	20
4.2	Preispolitik	23
4.3	Distributionspolitik	28
4.4	Kommunikationspolitik	32
5	Lead User - Konzept anhand eines Praxisbeispiels der Firma „Verbundnetz Gas AG“	37
5.1	Verbundnetz Gas AG und der Gasmarkt allgemein.....	37
5.1.1	Geschäftskunden	39
5.1.2	Privatkunden	41
5.1.3	Energiewirtschaftsgesetz und der Begriff des Unbundling	42
5.2	Dienstleistung Bilanzkreismanagement.....	46
5.2.1	Variante 1: Abwicklung eines Bilanzkreises	47
5.2.2	Variante 2: Abwicklung und Steuerung eines Bilanzkreises ohne Risikoübernahme	48
5.2.3	Variante 3: Abwicklung und Steuerung eines Bilanzkreises mit Risikoübernahme	48
5.2.4	Variante 4: Bilanzkreiskooperation	49
5.3	Produktentwicklungskonzept anhand des Lead User - Konzeptes	50
6	Fazit und Ausblick	54

Literaturverzeichnis.....	56
Eigenständigkeitserklärung.....	68
Anlagen.....	69
Anlage 1: Interviewausschnitt.....	69
Anlage 2: Gliederung Produktkonzept Bilanzkreismanagement	71
Anlage 3: Varianten der Dienstleistung Bilanzkreismanagement.....	72

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vergleich Lead – User zum Gesamtmarkt	8
Abbildung 2: Entstehung einer Innovation im Produkt - Lebenszyklus	11
Abbildung 3: Die Phasen des Lead User - Konzeptes.....	13
Abbildung 4: Die vier Instrumente des Marketing Mix	19
Abbildung 5: Orientierungspunkte der Preispolitik	24
Abbildung 6: Produktfamilie Gaseinkauf bei Verbundnetz Gas AG	46

1 Einleitung

Die Umwelt, in der die Unternehmen agieren, erfordert ein hohes Maß an Flexibilität. Nur dadurch ist einem Unternehmen langfristiger Erfolg gesichert in einer sich ständig verändernden Umwelt.

Durch verschiedene Faktoren steht die Umwelt unter Beeinflussung. Dazu zählen unter anderem Faktoren wie der demographische Wandel, die Ökonomie (Konjunktur, Inflation) oder auch neue Gesetze.

Für die Unternehmen bedeutet eine veränderte Umwelt, dass sich im Unternehmen auch etwas ändert oder angepasst werden muss. Flexibilität, mit dem Ziel sich der Veränderung anzupassen, steht hierbei an oberster Stelle. Dies kann sich äußern in Form von neuen Marketingmaßnahmen, neuen Prozessen im Unternehmen oder neuen Produkten.

Die Kunden der heutigen Unternehmenslandschaft haben dabei die schwierige Aufgabe, den Überblick zu behalten über angebotene Leistungen, welche die individuellen Bedürfnisse befriedigen sollen. Gerade in der Elektronikbranche kommt es zu immer häufigeren Erneuerungen. Nachzuvollziehen ist dies am Beispiel des Smartphones. In regelmäßigen Abständen wird der Kunde vor eine neue Version gestellt, die er aber eigentlich noch nicht braucht.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Kunden, insbesondere den Lead Usern, und wie diese sinnvoll in den Unternehmensprozess eingebunden werden können, um erfolgreiche Produkte entstehen zu lassen. Auf dem Weg der direkten Kundenintegration entstehen Vorteile für den Kunden, sowie für das Unternehmen.

Anhand des Praxisbeispiels der Verbundnetz Gas AG wird gezeigt, unter welchen Bedingungen die Kundenintegration hilfreich ist für die Unternehmen. Außerdem können Rückschlüsse gezogen werden, ob die Erkenntnis für alle Branchen gleich ist.

2 Begriffsdefinition Kunde

Damit ein Unternehmen langfristig erfolgreich ist, müssen auf dem Markt Kunden vorhanden sein, welche die Produkte kaufen oder die Dienstleistungen in Anspruch nehmen.

Der Begriff „Kunde“ ist dabei ein so selbstverständlicher Begriff geworden, dass es oft schwer fällt eine Definition zu finden. Fakt ist, dass Kunden Marktteilnehmer sind¹ und notwendig, um das Marktgeschehen aufrecht zu erhalten. Dabei treten sie in verschiedenen Formen auf. Kunden können als Einzelpersonen, Institutionen oder auch Organisationen beschrieben werden.²

Jedes Unternehmen muss für sich entscheiden, wie es Kunden am besten motiviert die hauseigenen Produkte zu kaufen. Dazu gehört eine umfangreiche Kundenanalyse.

Zwischen dem Unternehmen und dem Kunde bestehen verschiedene Beziehungen, welche auf unterschiedliche Kundenarten zurückzuführen sind. Es wird dabei unterschieden zwischen Bestandskunden, Ehemalige Kunden, Variety Seekers und Potenziellen Kunden.³

2.1 Bestandskunden

Beginnend mit den Bestandskunden lässt sich sagen, dass diese Kunden die Produkte und Leistungen des Unternehmens in Anspruch nehmen, soweit es die finanzielle Situation zulässt.⁴ Dieser Zusammenhang lässt sich einfach an dem Beispiel Online Shop erklären. Ein Kunde kauft regelmäßig nur über einen bestimmten Online Shop seine Produkte. Demnach ist er ein aktiver Bestandskunde. Wenn er aus einem bestimmten Grund lange Zeit nichts mehr über diesen Shop kauft, wird er zunächst zum inaktiven Kunden.⁵ Das der Kunde jetzt nicht mehr kauft hat seine Gründe.

¹ Vgl. Vollert, 2006, S. 22

² Vgl. Poth/Poth, 2003, S. 254

³ Vgl. Jäggi/Portmann, 2012, S. 134

⁴ Vgl. <http://www.empfehlungsexperten.de/2010/08/welcher-kunde-lohnt> (13.10.2013)

⁵ Vgl. Hellwig, 2006, S.69

Für das Unternehmen ist es wichtig diese Gründe herauszufinden. Liegt das Problem beim Unternehmen, kann es dagegenwirken und so den Kunden wieder zum Kauf bewegen. Damit wird dem Kunden gezeigt, dass seine Meinung geschätzt wird. Der Kunde baut automatisch Sympathie und Vertrauen auf.⁶ Dies wiederum ist eine gute Basis für eine langfristige Kundenbindung.

2.2 Ehemalige Kunden

Tritt der Fall ein, dass ein inaktiver Bestandskunde nicht mehr zum Kauf überzeugt werden kann und er nie wieder ein Produkt oder eine Leistung in Anspruch nehmen wird, dann zählt dieser zu den ehemaligen Kunden. In Fachbüchern wird oft gesagt: „[...] Kunden, deren letzter Geschäftsabschluss außerhalb des branchenüblichen Kaufintervalls liegt.“⁷ Dabei sind einige Faktoren zu berücksichtigen. Die Kaufintervalle unterscheiden sich bei jeder Branche. Geht es um den Lebensmitteleinkauf ist das Intervall kürzer, als beispielsweise bei einem Autokauf, wo es zum Teil Jahre dauern kann bis wieder ein neues Auto gekauft wird.⁸

Ist ein Kunde erst einmal weg vom Unternehmen, wird es schwierig diesen zurückzuholen. Ein Abgang vom Unternehmen kann viele Gründe haben. Ein Grund ist, dass sich die Bedürfnisse des Kunden geändert haben. Das Unternehmen muss überprüfen, inwieweit es lohnenswert ist, diesen Kunden zurückzugewinnen.

Es ist einfacher, einen Kunden von den Leistungen des Unternehmens zu überzeugen, wenn dieser schon einmal Bestandskunde war und die Leistungen bereits in Anspruch genommen hat. Einen Nicht-Kunden zu überzeugen kostet eine Menge Zeit und Geld und führt am Ende nicht zwingend zu Kundenbindung.

Zeigt das Unternehmen allerdings Interesse an der Rückgewinnung des Kunden, wird dem Kunden signalisiert, dass er Ernst genommen wird. Dies wiederum führt, wie schon erwähnt, zu Vertrauen in das Unternehmen. Es lässt sich also sagen, dass die Chancen einen Kunden zurückzuholen größer sind, als einen neuen Kunden zu gewinnen.⁹

⁶ Vgl. <http://www.empfehlungsexperten.de/2010/08/welcher-kunde-lohnt/> (13.10.2013)

⁷ Siehe: Kunschert, 2009, S. 9

⁸ Vgl. Kunschert, 2009, S. 9

⁹ Vgl. <http://www.management-praxis.de/marketing/kunden/gewinnen-sie-ehemalige-kunden-erfolgreich-zuruck> (14.10.2013)

2.3 Variety Seekers

Es wurden bestehende Kunden und ehemalige Kunden erläutert. Abseits dieser beiden Kundengruppen gibt es noch andere Typen, welche entstanden sind als Konsequenz der heutigen Reiz- und Angebotsüberflutung auf dem Markt.¹⁰

Diese Kunden stehen in keiner direkten festen Beziehung zu einem bestimmten Unternehmen und werden deswegen Variety Seekers genannt. Übersetzt heißt es, dass die Kunden auf der Suche nach Vielfalt sind.

Variety Seekers sind sehr markenbewusst, aber gleichzeitig auch immer auf der Suche nach guten Alternativen.¹¹ Also auch wenn ein Kunde mit der Leistung eines Unternehmens sehr zufrieden ist, hat er trotzdem das Bedürfnis etwas anderes auszuprobieren. Er ist immer auf der Suche nach Abwechslung.

Das Phänomen des Variety Seeking tritt häufig bei Low Involvement - Produkten auf, wie zum Beispiel bei Zahnpasta.¹² Der Kunde war zufrieden mit dem Produkt vom Hersteller X, wird aber beim nächsten Kauf trotzdem einen anderen Hersteller ausprobieren.

Dieses Kundenverhalten ist für ein Unternehmen Chance und Gefahr zugleich.¹³ Auf der einen Seite kann das Unternehmen so viele Käufer verzeichnen, die die Leistung des Unternehmens in Anspruch genommen haben. Beim nächsten Kauf sind aber genau diese Kunden dann zum nächsten Hersteller gewechselt, sodass Kundenbindung in diesem Falle sehr schwierig ist. Aufgrund der Sprunghaftigkeit dieser Kundengruppe muss das Unternehmen einen Weg finden, Kundenbindung sicherzustellen. Dafür ist zunächst festzulegen, ob es überhaupt sinnvoll ist, Zeit und Geld zu investieren.

Ein Hersteller hat dieses Problem ziemlich gut gelöst. Es geht um die Filialen von „Tchibo“. Der Plan von Tchibo ist, das Sortiment häufig zu wechseln, sodass Kunden keine langen Überdenkzeiten haben, sondern sich relativ schnell zu einem Kauf entscheiden müssen.¹⁴

Mit dieser Methode wirkt das Unternehmen bis jetzt sehr erfolgreich gegen das Variety Seeking und hat sich einen großen Kundenstamm erarbeitet.

¹⁰ Vgl. <http://ianus.zhaw.ch/marketingmanagement/?p=577> (16.10.2013)

¹¹ Vgl. Baker/Saren, 2010, S. 135

¹² Vgl. <http://ianus.zhaw.ch/marketingmanagement/?p=577> (16.10.2013)

¹³ Vgl. <http://ianus.zhaw.ch/marketingmanagement/?p=577> (16.10.2013)

¹⁴ Vgl. <http://www.marketmentor.at/wissensbasis/2619-haeufiger-sortimentswechsel-als-erfolgsmotor-in-der-verkaufsraumgestaltung.html> (16.10.2013)

2.4 Potenzialkunden

Die letzte Kundengruppe, welche in diesem Zusammenhang definiert wird, sind die potenziellen Kunden eines Unternehmens. Diese Kunden haben das passende Bedürfnis zu der angebotenen Leistung des Unternehmens, haben diese jedoch noch nie in Anspruch genommen.¹⁵

Die Wahrscheinlichkeit ist sehr groß, dass der Kunde sich schon seine Gedanken gemacht hat über das Unternehmen und dessen Leistungen. Er hat sich jedoch noch nicht entschieden für einen Kauf.

Hat ein Kunde zum Beispiel den Wunsch sich eine neue Kaffeemaschine zu kaufen, dann wird er im Vorfeld nach Angeboten schauen und Vergleiche durchführen. Im Vergleich wird Preis und Leistung ins Verhältnis gesetzt.¹⁶ Die Frage, wie sich diese Kunden letztendlich entscheiden, lässt sich ganz einfach beantworten: Durch die Beeinflussung von externen Einflüssen und Werbung.¹⁷ Ein überzeugendes Angebot vom Unternehmen weckt das Bedürfnis und dementsprechend die Interesse bei dem potenziellen Kunde und dieser wird das Produkt kaufen.

Ist der Kunde mit der erhaltenen Leistung sehr zufrieden, kann es im besten Falle zur Kundenbindung kommen. Im schlechtesten Falle wird der Kunde nicht mehr bei diesem Unternehmen kaufen. Dann soll sich das Unternehmen auf andere Kunden fokussieren.

In der Wirtschaft wird noch in weiteren Kundentypen unterschieden. Es wird in dieser Arbeit jedoch nicht weiter darauf eingegangen. Der Überblick über die Kundentypen soll als Einstieg dienen, um dann im nächsten Kapitel auf einen speziellen Kundentyp zurückzukommen.

¹⁵ Vgl. Kunschert, 2009, S. 9

¹⁶ Vgl. Niemeyer, 2003, S. 26

¹⁷ Vgl. Niemeyer, 2003, S. 26

3 Der Begriff des Lead Users

Eine spezielle Kundenform ist der Lead User. Im folgenden Teil der Arbeit wird dieser Begriff umfassend erklärt. Um das Thema weitläufig abzurunden, spielt der Begriff der Innovation dabei eine entscheidende Rolle.

3.1 Definition Lead User

Geht es um die Entwicklung, Produktion und Vermarktung eines neuen Produktes wird in vielen Unternehmen meist der wichtigste Faktor vernachlässigt: Der Kunde. Dabei ist er der Schlüssel zum Erfolg. Jedes Unternehmen muss sich darauf ausrichten, seine Kunden wunschlos glücklich zu machen.

Eine wichtige Frage in diesem Zusammenhang ist, inwieweit kann der Kunden in den Neuproduktentstehungsprozess mit einbezogen werden und ab welchem Schritt ist es sinnvoll. Kann der Kunde als Co-Produzent gesehen werden?¹⁸ Da er das Produkt am Ende kaufen wird, würde es Sinn machen, dass er im Entstehungsprozess ein Stück weit mit einwirkt. Doch darf ein Unternehmen auf jede Kundenmeinung hören oder müssen hier Unterschiede gemacht werden? Ist wirklich jeder Kunde zur Mitbestimmung geeignet?

In der Automobilindustrie war es lange Zeit der Fall, dass die Anbieter keine großen Auswahlmöglichkeiten geboten haben. Es gab maximal zwei Varianten zwischen denen der Kunde sich entscheiden konnte. So war es beispielsweise bei dem Modell des VW-Käfer. Angeboten wurde dieser in den Qualitäten „Export“ und „Standard“¹⁹. Mehr Auswahlmöglichkeiten wurden nicht angeboten.

Der Kunde hat keine Wahl? In der heutigen Gesellschaft undenkbar. Ein Unternehmen, welches sich nicht an den Bedürfnissen der Kunden orientiert, hat kaum Chancen auf dem Markt. Es werden Umfragen gestartet, um herauszufinden auf was die Leute Wert legen in ihren Fahrzeugen und danach werden die Modelle zusammengestellt. Am Ende erscheint ein vorgegebenes Fahrzeugmodell, bei dem der Kunde seine individuelle Ausstattung selbst wählen kann. Ganz nach dem Motto: „Qualität ist, wenn Sie zufrieden sind.“²⁰

¹⁸ Vgl. Meister/Meister (1996), S. 39

¹⁹ Vgl. http://www.autowallpaper.de/Wallpaper/VW/VW_Kaefer/VW_Kaefer_3.htm (17.10.2013)

²⁰ Vgl. Meister/Meister (1996), S. 39

Kunden sind also in jedem Fall sehr wichtig. Doch Kunde ist nicht gleich Kunde. Wenn ein Unternehmen neue Produkte auf den Markt bringen möchte, dann wird vorher konventionelle Marktforschung betrieben, um zu schauen wie zufrieden der Kunde momentan ist und was er sich wünschen würde für die Zukunft. Meist werden jedoch lediglich die „Durchschnittskunden“ befragt. Auf diesem Wege lassen sich nur wenig erfolgreiche Trendprognosen stellen.²¹

Doch es gibt bestimmte Nutzer, welche einem Unternehmen von größerem Wert sind. Hier kommen die sogenannten Lead User ins Spiel. Zur Beschreibung dieser Kundengruppe werden verschiedene Definitionen zur Hilfe gezogen. Laut Bruhn sind es Kunden „[...] deren ausgeprägte Produkt - und Systemwünsche zunächst den am weitesten gehenden technologischen Fortschritt repräsentieren.“²² Andere Definitionen wiederum sagen: „Ein Lead User ist ein erfahrener vertrauenswürdiger Schlüsselkunde, mit dem ein Anbieter bei der Entwicklung neuer Produkte früh zusammenarbeitet.“²³

Prof. Eric von Hippel hat 1986 den Begriff Lead User eingeführt und populär gemacht. Er hat erkannt, dass es sich nicht um klassische Kunden handelt, sondern um Kunden, die dem Unternehmen einen enormen Nutzen bieten.²⁴ Lead User erkennen sehr früh Trends für die Zukunft und nehmen dadurch eine Vorreiterrolle ein, wenn es um die Bedürfnisbefriedigung geht. Heidi Günther beschreibt diese Kunden in Ihrer Studienarbeit als „[...] besonders fortschrittliche Nutzer [...]“.²⁵

Das heißt, Lead User haben Bedürfnisse, die „Durchschnittskunden“ erst zu einem viel späteren Zeitpunkt haben.²⁶

²¹ Vgl. http://cliresearch.org/wp-content/uploads/2011/11/20_de_lead_user_handbuch.pdf, S.6 (02.11.2013)

²² Siehe: Bruhn, Manfred (2012), S. 185

²³ Siehe:

http://www.zentradamagazin.de/web/index.cfm/Lead_User/:var:site:glossarbegriff:coid:1982:katID:0:siteref:glossar (01.11.2013)

²⁴ Vgl. <http://www.leaduser.com/> (05.11.2013)

²⁵ Siehe: Günther, Heidi (2006), S. 1

²⁶ Vgl. http://cliresearch.org/wp-content/uploads/2011/11/20_de_lead_user_handbuch.pdf, S.7 (02.11.2013)

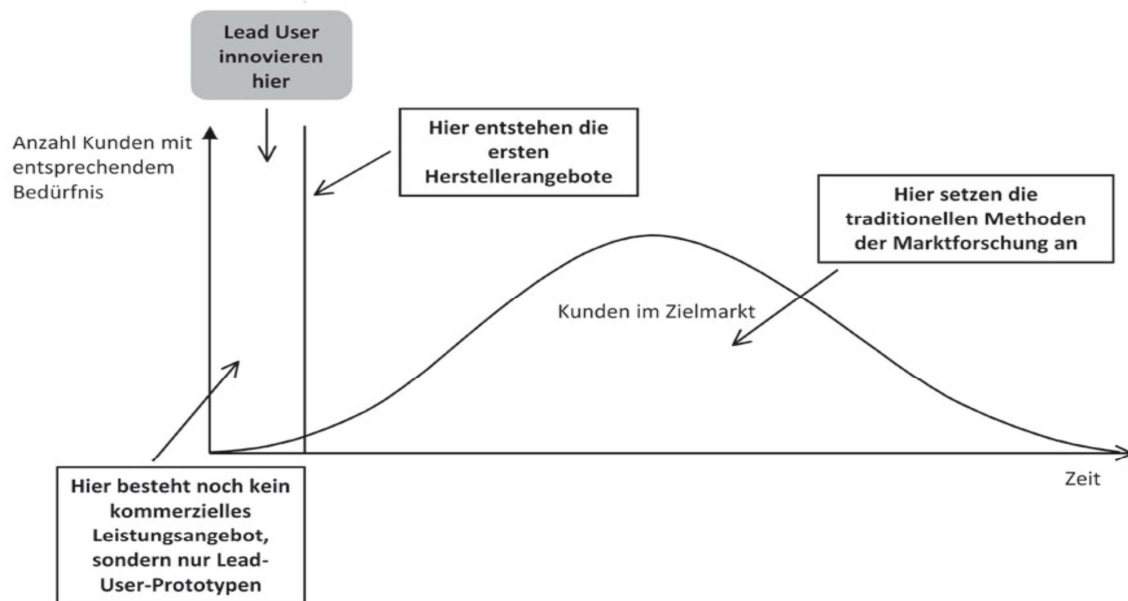


Abbildung 1: Vergleich Lead – User zum Gesamtmarkt²⁷

Die Abbildung macht deutlich, dass Lead User ihre Bedürfnisse sehr früh zum Ausdruck bringen. Zu dieser Zeit haben nur sehr wenige Kunden das gleiche Bedürfnis. Erst nach Einführung des erstellten Produktes steigt die kommerzielle Nachfrage.

Was auf jeden Fall zutrifft ist der Fakt, dass bei einem Lead User das Involvement hoch ist. Der Kunde muss sich privat stark dafür interessieren und sich demzufolge auch damit auseinandersetzen.²⁸ Hohes Involvement bringt ein großes Ausmaß an kognitiven Aktivitäten mit sich. Der Kunde widmet seine Aufmerksamkeit dem Produkt und ist bereit zu lernen.²⁹ Lead User sind keine „Beta User“ oder „Pilotkunden“, welche ein bestehendes Produkt lediglich verbessern. Sie geben vielmehr Impulse für die Entstehung einer neuen Innovation, lange bevor diese überhaupt entwickelt wurde.³⁰

Oft werden Lead User mit „Early Adopters“ verwechselt. So werden Kunden bezeichnet, welche Innovationen als kommerzielles Angebot als erste nutzen. Der Unterschied befindet sich darin, dass Lead User die Innovation in einer auf sie zugeschnittenen Anwendung gebrauchen.³¹

²⁷ Vgl. http://clcresearch.org/wp-content/uploads/2011/11/20_de_lead_user_handbuch.pdf, S.7 (02.11.2013)

²⁸ Vgl. Bruhn, Manfred (2012), S. 185

²⁹ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/involvement/involvement.htm> (03.11.2013)

³⁰ Vgl. http://clcresearch.org/wp-content/uploads/2011/11/20_de_lead_user_handbuch.pdf, S. 8 (02.11.2013)

³¹ Vgl. <http://adelio.org/identifikation-von-lead-user/> (02.11.2013)

Das Problem der Lead User ist, dass sie derzeit keine für sie geeignete Lösung auf dem Markt finden und sich somit motiviert selber eine Lösung überlegen. Dabei sind sie bereit mit Unternehmen zu kooperieren.³² Für die Unternehmen ist dies sehr hilfreich, da sie so Einblicke in zukünftige Trends bekommen.

Es muss jedoch unterschieden werden zwischen individuellen Bedürfnisse und Lead User Bedürfnissen. Ein Lead User Bedürfnis ist der Fall, wenn andere Kunden oder Nachfrager zu einem späteren Zeitpunkt ebenfalls das Bedürfnisse aufzeigen. Nur dann kann mit diesem Potenzial das Unternehmen zum Innovationserfolg kommen.

Ein Beispiel für ein Lead User Bedürfnis zeigt das System des „Car-Sharing“. ³³ Die Idee kam von einigen wenigen Anwendern, welche kein Auto hatten, aber auch nicht auf öffentliche Verkehrsmittel angewiesen sein wollten. Sie zeigten das Bedürfnis jederzeit mobil sein zu wollen, ohne ein eigenes Auto zu besitzen. Mit der Zeit entwickelte sich daraus ein erfolgreiches Konzept in Großstädten und Ballungsräumen. Heutzutage nutzen mehr Menschen denn je diesen Service und es werden von Jahr zu Jahr mehr. 2010 nutzen ca. 158.000 Menschen das Auto zum teilen. 2013 sind es schon 270.000, und die Tendenz ist steigend. ³⁴

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Unternehmen die Fähigkeiten und Produktbedürfnisse der Lead User nutzt, um erfolgreich am Markt ein Produkt einzuführen. Sie erkennen Probleme, welche „normale“ Kunden noch nicht definieren können, und sind so dem aktuellen Markt weit voraus. Für Unternehmen ist dies eine große Chance.

³² Vgl. http://www1.uni-hamburg.de/ami/lehre/Veranstaltungen/WS_1213/IM_WS1213/IM_UEB4_K2.1-2.3_LeadUser.pdf, S.5 (17.11.2013)

³³ Siehe: http://clicaresearch.org/wp-content/uploads/2011/11/20_de_lead_user_handbuch.pdf, S. 8 (02.11.2013)

³⁴ Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/202416/umfrage/entwicklung-der-carsharing-nutzer-in-deutschland/> (09.12.2013)

3.2 Innovation

Immer mehr Unternehmen versuchen auf den Märkten Fuß zu fassen. Dabei entsteht ein hoher Wettbewerbsdruck, dem die Unternehmen, auf den meist gesättigten Märkten, standhalten müssen, um langfristig erfolgreich zu sein. Der zunehmende Wettbewerb bewirkt, dass die Produkte der Unternehmen sich häufiger verändern. Dazu zählt auch, dass neue Innovationen entstehen, welche für das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bringen.³⁵

Eine Innovation wird beschrieben als „unternehmerische Herausforderung ersten Ranges“.³⁶ Es ist wirklich schwierig eine gute und erfolgreiche Innovation auf den Markt zu bringen, welche langfristig Bestand hat.

Die Innovation macht aus, dass es sich dabei um eine komplett neue Lösung für ein Problem handelt, welche so noch nie vorher dagewesen ist. Das kann sich beziehen auf Produkte, Dienstleistungen/Service oder auch auf Prozesse und Techniken.³⁷

Der Begriff Innovation stammt aus dem lateinischen *innovatio* und heißt übersetzt Erneuerung oder Veränderung.³⁸

Mit den neuen Produkten versucht ein Unternehmen, die „[...] versteckten Bedürfnisse und Erwartungen [...]“³⁹ der Kunden zu befriedigen. Ein Unternehmen mit dem Ruf als Innovationsführer hat es auf dem Markt leichter, bekommt Aufmerksamkeit, steht mehr in der Öffentlichkeit und somit werden die Kunden neugierig auf das Unternehmen. Laut Manfred Bruhn besteht ein Zusammenhang zwischen dem Innovationsmanagement und Kundenorientierung. Auf der einen Seite stehen die Kunden, die integriert werden müssen. Auf der anderen Seite stehen neue Produkte oder Dienstleistungen, die das Unternehmen anbieten möchte in Zukunft. Mit beiden Aspekten verfolgt das Unternehmen das Ziel, die Kundenorientierung auszubauen und zu festigen.⁴⁰

³⁵ Vgl. Fritz/Oelsnitz, 2001, S. 123

³⁶ Siehe: Trommersdorf, 1995, S. 1

³⁷ Vgl. Poth/Poth, 2003, S. 196

³⁸ Vgl. [http://neueswort.de/innovation/\(10.12.2013\)](http://neueswort.de/innovation/(10.12.2013))

³⁹ Siehe: Holland, Heinrich (2009), S. 306

⁴⁰ Vgl. Bruhn, Manfred (2012), S. 172

Die heutigen Produkte auf den Märkten haben immer kürzere Lebenszyklen, sodass die Unternehmen viel Fokus auf Erneuerung und Weiterentwicklung legen müssen.

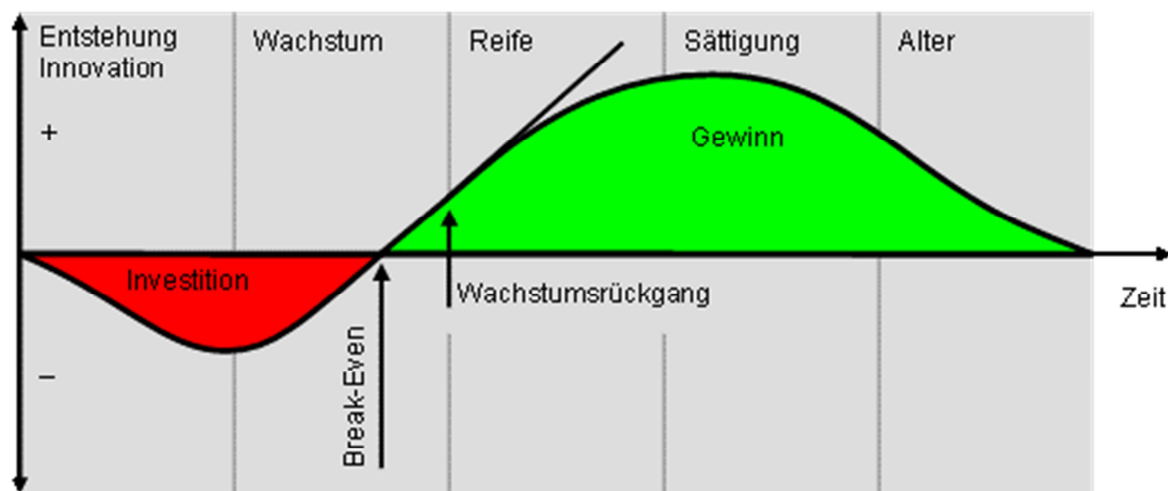


Abbildung 2: Entstehung einer Innovation im Produkt - Lebenszyklus⁴¹

Wie auf der Abbildung zu sehen, entsteht eine Innovation ab dem Zeitpunkt, ab dem das veraltete Produkt an Attraktivität verliert. Da die Zeitspanne zwischen Einführung auf den Markt und veraltet sein immer kürzer wird, müssen Innovationen schneller auf den Markt kommen. Hier liegt die Herausforderung für die Unternehmen.

Das kann im Unternehmen nicht einfach nebenbei erledigt werden, hierfür wird ein kompletter Prozess benötigt. Diesen Teil übernimmt das Innovationsmanagement. Eine Innovation beginnt meist mit einer Idee, welche sich dann erst durch „[...] systematische Planung, Steuerung und Kontrolle [...]“ zu einem marktfähigen Produkt entwickelt.⁴² Das Innovationsmanagement hat dabei eine wichtige bereichsübergreifende Funktion, mit Anlehnung an die Unternehmensführung.⁴³ Zum einen benötigt die Innovation eine erfolgreiche Platzierung am Markt und zum anderen muss innerhalb des Unternehmens eine klare Vorgehensweise und Absprache herrschen.

Um Innovationen zu entwickeln, welche bestehende Bedürfnisse des Marktes decken, beziehen immer mehr Unternehmen Kunden mit ein in den Innovationsprozess.

⁴¹Siehe: <http://www.kmuzentrumholz.ch/kzh/de/home/Innovation/default.htm?print=true> (08.12.2013)

⁴² Siehe: Schuh, 2012, S. 2

⁴³ Vgl. Poth/Poth, 2003, S. 196

3.2.1 Technology – Push - Ansatz

Ein wichtiger Punkt im Innovationsprozess ist das Festlegen einer Strategie nach der das Unternehmen vorgehen möchte. Unterschieden wird meist zwischen zwei Ansätzen. Auf der einen Seite gibt es den Technology – Push - Ansatz⁴⁴. Die Innovation entsteht hier aus der Forschung und Entwicklung heraus, ohne das Wissen, ob es auf dem Markt dafür Anwender gibt und ob es der Markt überhaupt annimmt.

Bei diesem Ansatz gestaltet sich die frühzeitige Kundenintegration als höchst schwierig, da noch nicht feststeht an wen sich die Innovation genau richten soll.⁴⁵

3.2.2 Market – Pull - Ansatz

Im Gegenzug dazu steht der Market – Pull - Ansatz⁴⁶. Das Unternehmen entwickelt ein Produkt, welches vom Markt gefordert wird. Die potenziellen Kunden sind bekannt und das Produkt richtet sich weitestgehend nach deren Bedürfnissen. Einer zeitlich frühen Kundenintegration stellt somit nichts im Wege.⁴⁷

Ein Begriff, welcher oft im Zusammenhang mit dem Market - Pull - Ansatz fällt ist Open Innovation⁴⁸. Hier werden die Kunden direkt aufgefordert selbst tätig zu werden für die Innovation. Das heißt, außerbetriebliche Personen werden am Prozess der Lösungsfindung beteiligt.

Das miteinbeziehen externer Quellen wird langfristig das Innovationspotenzial erhöhen. Durch die äußeren Einflüsse werden Ideen mit eingebracht, welche die internen Mitarbeiter übersehen haben⁴⁹. Durch die Integration von Kunden in den Entstehungsprozess sinkt die Flop Rate von Innovationen, denn das Produkt ist an den Bedürfnissen der Kunden orientiert.⁵⁰ Bestehende Kundenbedürfnisse werden durch das Unternehmen über Umfragen oder Fragebögen herausgefunden, aber dies wäre ein einmaliger Prozess. Bei der direkten Integration ist der Kunde die ganze Zeit am Produkt und kann seine Einflüsse mit einbringen.

⁴⁴ Vgl. Bruhn, Manfred (2012), S. 182

⁴⁵ Vgl. <http://www.b4development.com/?tag=technology-push> (10.12.2013)

⁴⁶ Vgl. Bruhn, Manfred (2012), S. 184

⁴⁷ Vgl. <http://www.b4development.com/?tag=technology-push> (10.12.2013)

⁴⁸ Vgl. Bruhn, Manfred (2012), S. 184

⁴⁹ Vgl. Witte, 2011, S. 16/17

⁵⁰ Vgl. Wisu – das Wirtschaftsstudium, 06/13, S. 799

3.2.3 Lead User - Konzept

Möchte ein Unternehmen am Markt erfolgreich Innovationen einführen, so muss es sich die „Trends von morgen“ bewusst machen.⁵¹ Besonders ausschlaggebend ist dieser Fakt bei den sogenannten Breakthrough – Innovations oder auch radikale Innovationen genannt. Hierbei handelt es sich um Markteinführungen, die es so noch nicht gab: „[...] Befriedigung eines bis dahin nicht bekannten Bedürfnisses“.⁵² Von Grund auf wird ein neues Produkt oder ein Prozess dargestellt. Einige Beispiele solcher Innovationen sind unter anderem die Einführung von Mobiltelefonen, das Fax oder auch die E-Mail. Doch erst einmal muss ein Unternehmen das richtige Gespür haben für eine erfolgreiche Innovation. Dazu bedarf es motivierter und qualifizierter (Nicht)Kunden, mit kreativen und passenden Ideen.⁵³

Für solche Fälle hat sich das Lead User – Konzept schon in einigen Unternehmen als hilfreich und erfolgreich bewiesen. Das Erkennen der richtigen Kundenbedürfnisse hat auch in diesem Fall oberste Priorität und deshalb werden bei dem Konzept die Lead User direkt in den Innovationsprozess integriert⁵⁴. Um am Ende die richtigen Lead User mit einzubeziehen ist es ratsam, die vier Phasen des Lead User – Konzeptes zu befolgen. Insgesamt hat das Konzept meist eine Dauer von vier bis sechs Monaten.⁵⁵



Abbildung 3: Die Phasen des Lead User - Konzeptes⁵⁶

⁵¹ Siehe: Günther, Heidi (2006), S. 2

⁵² Siehe: Stefik, Barbara; Stefik, Mark J. (2004): „satisfy a previously undiscovered need“, S. 3

⁵³ Vgl. Hargadon, Andrew (2003), S. 8

⁵⁴ Vgl. Bruhn, Manfred (2012), S. 185

⁵⁵ Vgl. Günther, Heidi (2006), S. 6

⁵⁶ Siehe: <http://wikis.fu-berlin.de/display/sesosezwoelf/Lead-User-Ansatz> (10.12.2013)

Im Nachfolgenden wird genauer auf die einzelnen Phasen eingegangen.

• Lead User Projektinitierung⁵⁷

Die erste Phase des Konzeptes dient zur Einführung in das Innovationsprojekt. Es finden sich bis zu sechs Experten aus den Bereichen Marketing, Vertrieb, Forschung und Entwicklung und anderen Gebieten des Unternehmens zusammen, welche wichtig sind für das Projekt. Der Grund liegt darin, dass so möglichst viele verschiedene Sichtweisen aufeinander treffen, die das Projekt beleuchten.⁵⁸

Nun geht es darum, die Innovationsbedarfe aufzudecken, damit sich die Ziele und Erwartungen definieren lassen. Die Zielformulierung soll beinhalten, welche Grundanforderungen das Produkt erfüllen soll, welcher Innovationsgrad angestrebt wird und wieviel Kosten und Zeit investiert werden.⁵⁹ Die Festlegung der Projektziele ist wichtig, da nur so die Richtung klar ist, in welche die Experten hinarbeiten müssen.⁶⁰ Parallel wird in dieser Phase der Zielmarkt definiert.

• Trendanalyse⁶¹

Für den in Phase 1 definierten Markt werden nun die passenden Kundenwünsche herausgefunden. An dieser Stelle wird auf aktuelle und künftige Trends geachtet. Hierbei können verschiedene Quellen zur Hilfe gezogen werden, wie zum Beispiel das Internet, Literatur oder ähnliches.⁶² Andere Unternehmen oder Forschungseinrichtungen veröffentlichen Trendreports, welche nützliche Ideen enthalten. Aber auch im eigenen Unternehmen werden Lösungsansätze sichtbar. Zum einen in der Forschung und Entwicklung, zum anderen von internen Experten.⁶³ Es gibt bereits vorgegebene Methoden, mit deren Hilfe Unternehmen Trends analysieren können. Zwei der häufigsten Methoden sind die Delphi - Methode und die Szenario – Analyse.

⁵⁷ Vgl. (Ariane Schreiber) <http://wikis.fu-berlin.de/display/sesosezwoelf/Lead-User-Ansatz> (10.12.2013)

⁵⁸ Vgl. (Ariane Schreiber) <http://wikis.fu-berlin.de/display/sesosezwoelf/Lead-User-Ansatz> (10.12.2013)

⁵⁹ Vgl. http://clicresearch.org/wp-content/uploads/2011/11/20_de_lead_user_handbuch.pdf, S. 11 (02.11.2012)

⁶⁰ Vgl. Kreutzer, Ralf T. (2009), S. 220 Abbildung 5.1/22

⁶¹ Vgl. (Ariane Schreiber) <http://wikis.fu-berlin.de/display/sesosezwoelf/Lead-User-Ansatz> (10.12.2013)

⁶² Vgl. http://www.iluma.at/pdf/Ergebnisse/Lead%20User%20Methode_Kurzbeschreibung.PDF (11.12.2013), S. 5 Abbildung 2

⁶³ Vgl. (Ariane Schreiber) <http://wikis.fu-berlin.de/display/sesosezwoelf/Lead-User-Ansatz> (10.12.2013)

Delphi – Methode

Hierbei handelt es sich um ein Prognoseverfahren, was darauf beruht Experten zu befragen und die Ergebnisse auszuwerten.⁶⁴ Die Vorgehensweise ist wie folgt: Ausgewählte Experten werden zu einem bestimmten Thema nach ihrer Meinung befragt. Dies geschieht meist in Form von vorgefertigten Fragebögen.⁶⁵ Der Prozess erfolgt schriftlich und anonym.⁶⁶ Dadurch werden ehrliche und unbeeinflusste Aussagen erhofft.

Nach dieser ersten Runde dürfen alle Experten die Meinungen der anderen sehen und es folgt eine weitere Befragungsrunde.

Nun hat jeder die Möglichkeit seine eigene Aussage zu überdenken und gegebenenfalls zu korrigieren. Ziel dieser Methode ist es, auf einen gemeinsamen Konsens zu kommen,⁶⁷ was im Durchschnitt nach drei Runden der Fall ist.

Szenario Analyse

Dies ist eine Methode, bei der aufgrund verschiedener Faktoren analysiert wird, wie sich diese auf die Zukunft eines Unternehmens auswirken. Dabei wird das Unternehmen an sich beleuchtet: Kompetenzen, Fähigkeiten oder Ressourcen. Ebenfalls wird das Unternehmensumfeld beleuchtet, so zum Beispiel die Wirtschaftslage.⁶⁸ Wichtig ist, dass zuerst eine Sammlung aller Faktoren erfolgt, die Trends beeinflussen.⁶⁹

Bei der Szenario Analyse wird unterschieden zwischen einem positiven Szenario, bei dem alles optimistisch betrachtet wird, und einem negativen Szenario, was eher pessimistisch veranlagt ist.

Nicht zu vergessen ist der Fakt, dass es sich hier um Prognosen handelt. Alles was am Ende tatsächlich eintritt, kann abweichen von den analysierten Prognosen.

⁶⁴ Vgl. Schäfer, Christian (2008), S. 1

⁶⁵ Vgl. Vollert, Klaus (2006), S. 40

⁶⁶ Vgl. (Matthias Horx) <http://www.horx.com/Zukunftsforschung/2-09.aspx> (11.12.2013)

⁶⁷ Vgl. http://www.eva-mrb.de/fragebogenkonstruktion/expertenbefragung/exkurs_delphi_methode.html (11.12.2013)

⁶⁸ Vgl. Mietzner, Dana (2009), S. 1

⁶⁹ Vgl. (Ariane Schreiber) <http://wikis.fu-berlin.de/display/sesosezwoelf/Lead-User-Ansatz> (10.12.2013)

• Identifikation der Lead User⁷⁰

In der dritten Phase des Konzeptes kommt es zur eigentlichen Integration der Lead User in den Zielmarkt.⁷¹ Der wichtigste Schritt im Vorfeld ist, die „normalen“ Nutzer von den Lead Usern zu unterscheiden. Es folgt demnach eine Identifikation der Lead User. Ein Unternehmen hat viele Möglichkeiten Lead User zu finden. Zum einen im eigenen Zielmarkt, aber ebenso in „fremden“ analogen Märkten.⁷² Hierbei wird häufig das Screening oder Pyramiding angewendet.

Screening

Diese Art der Selektion ist wenig aufwendig und wird daher von Unternehmen gerne genutzt. Die Abgrenzung der Suchfelder fällt hier leicht.⁷³ Es werden vorher bestimmte Suchkriterien festgelegt und nach diesen werden die Prüfobjekte untersucht. Auf diesem Weg lassen sich Lead User identifizieren. Oft wird diese Methode auch Rasterfahndung genannt, da nach einem selbst festgelegten Raster gesucht wird.⁷⁴

Pyramiding

Der Aufwand bei dieser Methode ist größer. Genutzt wird die Methode bei Suchfeldern, welche schwerer abzugrenzen sind.⁷⁵ Beim Pyramiding wird mit einer Startperson angefangen. Ziel ist es herauszufinden, ob diese Person ein Experte zum Thema ist. Falls sich herausstellt, dass dies nicht der Fall ist, wird nach anderen Experten gefragt. So wird stufenweise gearbeitet, bis der „innovativste Nutzer“ gefunden ist.⁷⁶ Natürlich kann es passieren, dass die Befragung in einer Sackgasse endet. In diesem Fall beginnt der Prozess von vorne. Statistiken belegen, dass in 52 % dieser Weg zu den passenden Lead Usern führt.⁷⁷

⁷⁰ Vgl. Günther, Heidi (2006), S. 5

⁷¹ Vgl. (Ariane Schreiber) <http://wikis.fu-berlin.de/display/sesosezwoelf/Lead-User-Ansatz> (10.12.2013)

⁷² Vgl. http://clcresearch.org/wp-content/uploads/2011/11/20_de_lead_user_handbuch.pdf, S. 12 (02.11.2013)

⁷³ Vgl. http://www.app.wipro-forum.de/file/28/Lead_User_Methode.pdf S. 7 (13.12.2013)

⁷⁴ Vgl. http://www.iluma.at/pdf/Ergebnisse/Lead%20User%20Methode_Kurzbeschreibung.PDF (11.12.2013) S. 6

⁷⁵ Vgl. (Ariane Schreiber) <http://wikis.fu-berlin.de/display/sesosezwoelf/Lead-User-Ansatz> (10.12.2013)

⁷⁶ Siehe: http://www.app.wipro-forum.de/file/28/Lead_User_Methode.pdf S. 7 (13.12.2013)

⁷⁷ Vgl. Georgy, Ursula (2010), S. 116

• Konzeptdesign⁷⁸

Die Identifikation ist nun abgeschlossen und somit werden die Lead User in den Innovationsprozess miteinbezogen. Teil der vierten Phase ist ein Workshop, bei dem die Lead User auf die Experten treffen, welche in Phase 1 zusammengestellt wurden. Innerhalb von meist drei Tagen werden die festgelegten Ziele vorgestellt, ebenso wie bereits existierende Ideen und Konzepte. Mithilfe eines externen Moderators werden nun Diskussionen geführt.⁷⁹ Ziel ist es neue Ideen zu finden, vorhandene weiterzuentwickeln oder andere Verbesserungsvorschläge aufzuzeigen.⁸⁰ Wird am Ende eine Einigung erzielt, wird die Idee weitergereicht in die Entwicklung und Vermarktung und das Lead User – Konzept ist erfolgreich abgeschlossen.

Das Lead User – Konzept ist besonders bei Breakthrough Innovations eine große Hilfe. Vor allem um Innovationsflops zu vermeiden und den Erfolg zu steigern. Da das Konzept in den frühen Phasen einer Innovation stattfindet, können Fehler rechtzeitig aufgedeckt und behoben werden. Ein enorm großer Vorteil besteht in dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen und damit der Sicherung des Unternehmenserfolges.

⁷⁸ Vgl. (Ariane Schreiber) <http://wikis.fu-berlin.de/display/sesosezwoelf/Lead-User-Ansatz> (10.12.2013)

⁷⁹ Vgl. (Ariane Schreiber) <http://wikis.fu-berlin.de/display/sesosezwoelf/Lead-User-Ansatz> (10.12.2013)

⁸⁰ Vgl. http://www.app.wipro-forum.de/file/28/Lead_User_Methode.pdf S. 8 8 (13.12.2013)

4 Lead User im Marketing Mix

Das wichtigste Ziel eines Unternehmens ist die Sicherung des langfristigen Erfolges, denn ohne diesen wird das Unternehmen nicht lange bestehen. Daher müssen Strategien entwickelt, geplant und umgesetzt werden, die dieses Ziel unterstützen. Doch damit Strategien zustande kommen, muss sich das Unternehmen an den Kunden und am Wettbewerb orientieren.

Der Marketingbereich beschäftigt sich unter anderem mit dieser Thematik. Deshalb ist gut funktionierendes Marketing enorm wichtig für ein Unternehmen. Im Mittelpunkt des Marketings stehen die Erwartungen und Bedürfnisse des Kunden. Diese gilt es zu befriedigen und im besten Falle zu übertreffen. Dadurch entsteht Kundennähe, die den Kunden dann letztendlich an das Unternehmen binden. Kundenbindung spielt eine große Rolle, denn Kunden tragen einen erheblichen Teil zum Unternehmenserfolg bei. Durch die Käufe der Kunden kann sich das Unternehmen langfristig finanzieren.

Neben den Kunden kommt es außerdem darauf an, die Konkurrenz zu kennen und erfolgreichen Wettbewerb zu betreiben. Ziel des Marketings ist die Erzielung von strategischen Wettbewerbsvorteilen. Diese werden definiert als Vorteile eines Produktes oder Dienstleistung eines Unternehmens gegenüber der Konkurrenz. Hier gibt es verschiedene Anforderungen die erfüllt sein müssen, damit solch ein Vorteil als Wettbewerbsvorteil gesehen werden kann: Zum einen muss der Vorteil wichtig sein für den Kunden. Gehört der Vorteil nicht zum Leistungskriterium des Kunden, so ist dieser auch nicht wichtig für ihn.

Weiterhin muss der Vorteil von langfristiger Dauer sein. Wird der Kunde nur kurz davon profitieren, so wird dieser Punkt ebenfalls nicht als wichtig angesehen. Und die dritte und wichtigste Anforderung ist, dass der Kunde den Vorteil überhaupt erst einmal wahrnehmen muss. Das, was den Kunden nicht erreicht, kann er auch nicht als Vorteil sehen und als wichtig empfinden. Wird vom Vorteil gesprochen, ist in diesem Fall vom Produkt die Rede.

Die Kommunikation nach außen spielt also eine entscheidende Rolle. Sind diese Anforderungen erfüllt, dann wird vom strategischen Wettbewerbsvorteil, oder auch vom komparativen Konkurrenzvorteil, kurz KKV, gesprochen.

Damit eine Marketingstrategie erfolgreich wird, muss genau analysiert und geplant werden. Dies geschieht mithilfe der Marketingkonzeption. Der Begriff wird definiert als einen „[...] umfassenden, gedanklichen Entwurf, der sich an einer Leitidee [...] orientiert und grundlegende Handlungsrahmen (Strategien) [...] zu einem schlüssigen Plan zusammenfasst“.⁸¹

Eine Kampagne wird nicht wahllos durchgeführt. Nachdem die Ziele feststehen, bedarf es einer Planung der Einsätze der Instrumente des Marketing Mix. Dieser Mix setzt sich zusammen aus Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik.⁸² Mit diesen Instrumenten kann ein Unternehmen in das Marktgeschehen eingreifen und dieses beeinflussen.



Abbildung 4: Die vier Instrumente des Marketing Mix⁸³

⁸¹ Siehe: Poth/Poth, 2003, S. 297

⁸² Vgl. Poth/Poth, 2003, S. 299

⁸³ Siehe: <http://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/marketing/> (14.10.2013)

Im nachfolgenden werden diese vier Instrumente genauer beschrieben und es wird darauf eingegangen inwiefern Lead – User darin eine Rolle spielen.

4.1 Produktpolitik

Der Bereich der Produktpolitik zählt zu den wichtigsten Marketinginstrumenten, da er alles umfasst, was mit dem Produkt oder der Leistung direkt zu tun hat. Das Produkt ist gleich das „[...] Leistungsangebot einer Unternehmung [...]“⁸⁴. Zum einen kann die Leistung materiell oder immateriell, als Sach- oder als Dienstleistung oder auch nur als Idee auftreten.⁸⁵

Die Produktpolitik beschäftigt sich mit dem Produkt an sich. Wird eine Produktinnovation entwickelt oder ein bestehendes Produkt lediglich optimiert? Wie soll die Verpackung gestaltet werden? Weiterhin ist zu klären, wie sich das ganze Sortiment verhält. Handelt es sich um ein Einzelprodukt im Sortiment oder gibt es Zusatzprodukt? An diesem Punkt spielt die Programmbreite und die Programmtiefe eine Rolle: Die Breite beschreibt, wie viele unterschiedliche Produktgruppen im ganzen Programm vorhanden sind.⁸⁶ Die Tiefe dagegen zeigt auf, wie viele unterschiedliche Varianten innerhalb einer Produktgruppe auftreten.⁸⁷

Ein weiterer Punkt den die Produktpolitik umfasst, ist der Kundendienst. Hiermit ist gemeint ob beispielsweise ein direkter Service zum Produkt mit angeboten wird. Darunter zählt unter anderem Reparaturdienst oder Montage des Produktes. Grob zusammengefasst wird in der Produktpolitik alles geplant und festgelegt, was sich auf die Gestaltung des Produktes bezieht.

Ein Produkt oder eine Leistung kann in sich unterteilt werden: In den Grundnutzen und den Zusatznutzen.⁸⁸ Der Grundnutzen spiegelt dabei die „[...] fundamentale Leistung des Angebotes für den Kunden“ wider [...].⁸⁹ Einfach erklärt am Beispiel des Automobils: Kauft ein Kunde ein Auto, dann besteht der Grundnutzen darin, dass das Auto fährt und den Kunden von Ort A zu Ort B bringt.

⁸⁴ Siehe: Fritz/Oelsnitz, 2001, S. 118

⁸⁵ Vgl. Fritz/Oelsnitz, 2001, S. 118

⁸⁶ Vgl. Fritz/Oelsnitz, 2001, S. 123

⁸⁷ Vgl. Pepels, 2013, S. 606

⁸⁸ Vgl. Fritz/Oelsnitz, 2001, S. 119

⁸⁹ Siehe: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/grundnutzen.html> (15.12.2013)

Des Weiteren bieten viele Produkte aber auch Zusatznutzen an. Diese sind dazu da, die Attraktivität des Produktes für den Kunden zu steigern.⁹⁰ Wieder am Beispiel des Autos: Der Zusatznutzen könnte darin liegen, dass dem Auto neue Felgen nach Wunsch des Kunden aufgesetzt werden. Das Auto gefällt dem Kunden jetzt subjektiv besser. In diesem Zusammenhang wird häufig von der Prestige des Produktes gesprochen.⁹¹ Bei jedem Kunden kann die Bedeutung des Grund- bzw. Zusatznutzen variieren. Es handelt sich also um subjektive Empfindungen.

Eine wichtige Frage für das Unternehmen ist, ob es für sinnvoller ist das eigene Leistungsprogramm einmalig aufzustellen und dann nichts mehr zu verändern. Oder Ob der Vorteil eher darin liegt das Programm in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und gegeben falls zu optimieren oder gar zu erneuern.⁹²

Wird die Umwelt betrachtet in der die Unternehmen sich heute befinden, dann wird schnell klar, dass hier Schnelllebigkeit dominieren, ebenso wie große Fortschritte. Besonders gut zu erkennen ist dies in der Technologiewelt. Innerhalb eines Jahres kann sich der Stand der Technik komplett verändert haben (Beispiel Smartphones) und die Produkte sind dann veraltet. Viele Nutzer legen jedoch viel Wert auf die neuste Technik und informieren sich über jede Neuheit auf dem Markt.

Eine große Ausnahme bildet hier die Firma „Apple“ mit ihren Produkten, welche schon seit Jahren sehr erfolgreich sind. Werden Kunden befragt warum sie Produkte dieser Firma kaufen, wird häufig das Design erwähnt.⁹³ Apple hat sich in der Produktpolitik entschieden ein zeitloses Design zu verwenden, welches klassisch elegant ist und eine breite Masse auf dem Markt anspricht.

⁹⁰ Vgl. <http://www.marketinglexikon.ch/terms/556> (15.12.2013)

⁹¹ Vgl. Siegert, 2001, S. 120

⁹² Vgl. <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/kap2/prodpol/prodpol.PDF>, S. 2 (15.12.2013)

⁹³ Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/7108/umfrage/gruende-fuer-den-kauf-des-iphone/> (15.12.2013)

Doch langfristiger Erfolg bleibt bei den meisten Produkten häufig aus. Gründe dafür können unter anderem der technische Fortschritt sein. Ebenso wie die dadurch sich ändernden Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden. Können Lead User in diesem Bereich unterstützend wirken? Durch ihre speziellen Bedürfnisse, können diese Kunden recht früh in den Produktprozess mit einbezogen werden. Sie sind den Durchschnittskunden weit voraus und bringen neue Bedürfnisse eher zum Ausdruck, als der Markt sie verlangt. Sie fungieren sozusagen als „[...] Bedürfnis- und Problemformulierer, Erfinder und Ideengeber“⁹⁴. Mit ihrer Hilfe lassen sich Ideen für neue Produkte entwickeln.

Wie lässt es sich von der Unternehmenseite herausfinden was der Kunde braucht und verlangt? Damit beschäftigt sich die Forschung und Entwicklung. Es gibt zwei Wege um an Informationen zu kommen. Auf der einen Seite innerbetrieblich, das heißt von den Mitarbeitern. Auf der anderen Seite aber auch von externen Quellen, wie eben von den Kunden. An Informationen gelangt ein Unternehmen unter anderem durch Kundenbefragungen zum Produkt, oder durch Kundengespräche auf Fachmessen. Aber auch durch Reklamationen eines schon vorhandenen Produktes.⁹⁵ Hier hat der Kunde möglicherweise hilfreiche Tipps, wie das Produkt optimaler gestaltet werden könnte.

Der Lead User kann mit dem Produktlebenszyklus in Verbindung gebracht werden. Jedes Produkt hat nur eine begrenzte Lebensdauer, welche sich in verschiedenen Phasen zum Ausdruck bringt: Einführungsphase, Wachstumsphase, Reifephase, Sättigungsphase, Degenerationsphase.⁹⁶ Der Lead User kann hier sinnvoll eingesetzt werden ab der Reifephase. Das Produkt ist nun keine Neuheit mehr, der Fortschritt möglicherweise schon zu vorangeschritten. Das Unternehmen muss überprüfen, ob es entweder eine Optimierung des veralteten Produktes vornimmt oder gleich zu einer Produktinnovation greift. Mit Hilfe der Integration der Lead User kann es an diesem Punkt gelingen, eine erfolgreiche Innovation zu entwickeln, welche dann den Produktlebenszyklus von vorn durchläuft. Die nächste Phase, wo der Lead User wieder eine Rolle spielt, ist in der Entwicklungsphase, also noch vor der Reifephase. Hier werden seine Bedürfnisse, Ideen und Vorschläge zu einem neuen Produkt genauer beleuchtet.

⁹⁴ Vgl. Wurth, 2013, S. 15

⁹⁵ Vgl. <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/kap2/prodpol/prodpol.PDF>, S. 8 (15.12.2013)

⁹⁶ Vgl. <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/kap2/prodpol/prodpol.PDF>, S. 3 (15.12.2013)

Ein großer Vorteil der Lead User Integration ist das Entwicklungszeiten verkürzt werden. Die Lead User liefern sehr genaue Vorstellungen und Ideen zu einem Produkt, sodass es dem Unternehmen leichter fällt am neuen Produkt zu arbeiten und konkrete Prototypen zu bauen. Anhand des Prototyps kann der Lead User festmachen, ob seine Idee Hand und Fuß hat oder ob es noch einer Optimierung bedarf.

Durch die verkürzte Entwicklungszeit werden im Unternehmen enorme Kosten gespart. Entwicklungskosten nehmen einen Großteil der Kosten im Unternehmen ein, sodass es nur von Vorteil sein kann hier zu versuchen Einsparungen zu erreichen.

Durch die Zusammenarbeit mit diesen speziellen Kunden kann erreicht werden, dass das Produkt schnell und erfolgreich Abnehmer am Markt findet.

4.2 Preispolitik

Auf dem Markt agierende Unternehmen stehen immer unter Einfluss der Umwelt, welche Auswirkungen auf die unternehmerische Tätigkeit hat. Eine große Interaktion findet insbesondere mit der externen Umwelt statt. Damit sind gemeint der Absatzmarkt, die Anbieter und auch Nachfrager, sowie die Absatzmittler.⁹⁷ Diese und andere Umweltbedingungen können die Parameter für die Preisbildung auf dem Markt stark beeinflussen. Zum einen negativ, aber auch positiv.

Unter dem Preis an sich, wird eine (nicht)monetäre Leistung des Kunden verstanden, die er für ein angebotenes, aber auch nachgefragtes Produkt bezahlt.⁹⁸ Die Preispolitik beschäftigt sich demnach mit der Preisbildung für ein Produkt. Doch dazu gehört auch die sogenannte Konditionenpolitik. Das heißt, unter welchen Bedingungen findet Lieferung und Zahlung des Produktes statt. Hierzu zählt die Rabattpolitik.⁹⁹

⁹⁷ Vgl. Diller, 1991, S. 41

⁹⁸ Vgl. Fritz/Oelsnitz, 2001, S. 145

⁹⁹ Vgl. Fritz/Oelsnitz, 2001, S. 146

Da Entscheidungen zum Preis eine sehr hohe Wichtigkeit und strategischen Charakter besitzen, wird oft vom Preismanagement gesprochen.¹⁰⁰ An dieser Stelle bedarf es einer Analyse, der Planung, Durchsetzung, sowie der Kontrolle der Preisbildung. Die Wichtigkeit dieser Entscheidungen liegt darin begründet, dass die Preisbildung Auswirkungen auf den Umsatz eines Unternehmens hat.¹⁰¹

Gewinnmaximierung entsteht vor allem, wenn viele Menschen das Produkt kaufen und die laufenden Kosten gedeckt werden. Ein positiver Nebeneffekt, und auch ein Ziel, sind die Ausweitung des Absatzes und die damit verbundene Steigerung des Marktanteils.¹⁰² Wird in diesem Sinne weiter gedacht, kommen laut einer Studienarbeit noch Ziele in den Sinn wie Vollbeschäftigung, Arbeitsplatzsicherung, ebenso wie Kundengewinnung und –bindung.¹⁰³

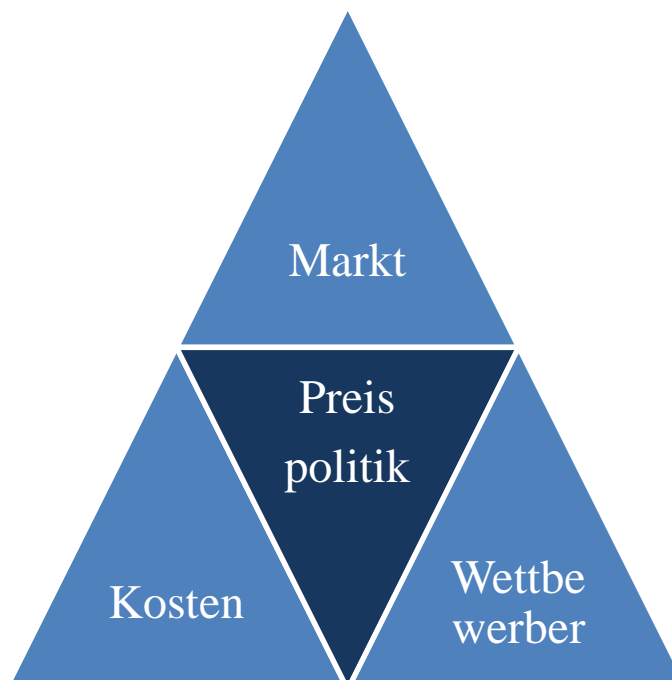


Abbildung 5: Orientierungspunkte der Preispolitik

Die Orientierungspunkte Markt, Wettbewerb und Kosten spielen eine Rolle bei der Preisbildung. Zum einen die Marktverhältnisse, das heißt herrscht auf dem Markt ein Monopol, Oligopol. Des Weiteren muss der finanzielle Aufwand für die Herstellung des Produktes mit einbezogen werden. Die Rede ist hier von den variablen und den fixen Kosten.

¹⁰⁰ Vgl. Bruhn, 2010, S. 166

¹⁰¹ Vgl. Bruhn, 2010, S. 165

¹⁰² Vgl. Schnürle, 2002, S. 3

¹⁰³ Vgl. Schnürle, 2002, S. 3

Ein Produkt, welches in der Herstellung sehr kostenintensiv ist, kann letztendlich nicht als preisgünstiges Produkt auf dem Markt angeboten werden. Hier würden für das Unternehmen enorme Verluste entstehen.

Als dritter Orientierungspunkt wird der Wettbewerb beleuchtet. Meist hat die Konkurrenz ähnliche Produkte schon im Angebot. In diesem Falle erscheint es sinnvoll, sich preistechnisch daran zu orientieren und abzuwägen, ob es möglich ist, eigene Produkte etwas teurer oder günstiger anzubieten.

Die Entscheidungsparameter bei der Preispolitik sind die verschiedenen Preisstrategien. Diese Strategien sind Konzepte, welche abgestimmt sind und sich langfristig auf die Unternehmensziele ausrichten. Bei der Festlegung des Preises für ein Produkt gibt es folgende Strategien, welche ein Unternehmen verfolgen kann: Prämienpreispolitik, Promotion Preispolitik, Penetrationspreispolitik und Abschöpfungsstrategie.¹⁰⁴

Bei der Prämienpreispolitik wird ein durchgehend hoher Preis verfolgt, da ein hoher Preis bei den meisten Menschen mit guter Qualität in Verbindung gebracht wird. Diese Strategie lässt sich unter anderem bei Luxusautos durchsetzen. Die Marke Lamborghini zum Beispiel ist bestes Beispiel für diese Strategie. Kunden zahlen für ein Auto der Firma mehr als 100.000 €. Gründe, welche dafür sprechen sich ein Lamborghini zu kaufen, sind unter anderem „[...] seine Bauweise, die besonders hohe Verlässlichkeit und nicht zuletzt die starke Leistung [...]“.¹⁰⁵ Für dies sind Kunden bereit einen höheren Preis zu zahlen.

Das Gegenteil dieser Strategie ist die Promotion Preispolitik. Hier geht es darum, einen günstigeren Preis als der Wettbewerb anzubieten. Als Beispiel kann an dieser Stelle Ryanair aus der Flugbranche angebracht werden. Kunden haben die Wahl zwischen einer teureren Fluglinie oder einer günstigeren, wie Ryanair eine ist. Doch warum kann diese Fluglinie die Flüge billiger anbieten? Das liegt daran, weil hier der Abflug auch von kleineren Regionalflughäfen stattfinden kann, wo die Gebühren nicht so hoch sind. Da an Board keine Verpflegung mit im Preis inbegriffen ist ergibt sich für die Fluglinie durch den zusätzlichen Verkauf von Speisen und Getränke eine weitere Einnahmequelle. Kunden, welche sich für eine günstige Fluglinie entscheiden, wollen meist einfach zum Zielort kommen, ohne großen Service. Dies bietet sich vor allem für kürzere Strecken an, weniger für Langstreckenflüge.

¹⁰⁴ Vgl. <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/kap2/preispol/preispol.PDF>, S. 8 (18.12.2013)

¹⁰⁵ Vgl. <http://luxusautos.welt.de/lamborghini/01986/> (18.12.2013)

Eine weitere Preisstrategie ist die Penetrationsstrategie. Hierbei geht es vor allem erst einmal darum, zu schauen wie das Produkt auf dem Markt ankommt. Deshalb ist der Markteinstiegspreis auch zunächst niedrig. Hat sich das Produkt nach einer gewissen Zeit am Markt durchgesetzt, wird der Preis angehoben. Ein passendes Beispiel liefert die Frauenzeitschrift „Grazia“. Im Jahr 2010 wurde das Heft in Deutschland zu einem Preis von 1 € eingeführt. Die potenziellen neuen Leser sollten dadurch einen Anreiz bekommen das Heft zu kaufen. Der Preis wurde dann ab der dritten Ausgabe der Zeitschrift angehoben auf 2 €. ¹⁰⁶ Diese Aktion wurde zu Beginn den Lesern kommuniziert, sodass es keine große Überraschung war und die Kunden sich im Vorfeld darauf einrichten konnten.

Die letzte Strategie ist die sogenannte Abschöpfungsstrategie. Sie ist das Gegenteil zur vorangegangenen Penetrationsstrategie. Der Preis wird zu Beginn sehr hoch angesetzt und im Laufe der Zeit herabgesetzt. Diese Strategie bietet sich vor allem bei Produkten aus dem technischen Bereich sehr gut an. Insbesondere wenn es sich um eine Neuheit auf dem Markt handelt mit einem herausragenden Alleinstellungsmerkmal. ¹⁰⁷ Die hohen Preise sind darauf zurückzuführen, dass die Kosten der Entwicklung und der Herstellung sehr hoch waren. Der Preis wird dann letztendlich gesenkt, „[...] um die restliche Nachfrage anzuziehen und um Konkurrenten auf dem schrumpfenden Markt zu verdrängen.“ ¹⁰⁸

An diesem Punkt kann eine sinnvolle Verbindung zu Lead Usern gebracht werden. Die Abschöpfungsstrategie an sich, hat nicht das Ziel gleich einen hohen Anteil am Markt zu übernehmen. Es wird eher davon ausgegangen, dass Kunden mit einem hohen Innovationspotenzial das Produkt kaufen und bereit sind einen vergleichsweise höheren Preis dafür zu zahlen. ¹⁰⁹ Lead User sind eben solche Kunden, welche innovative und hochwertige Neuprodukte nachfragen. Wenn das Produkt auf die Bedürfnisse dieser Kunden passt, dann geben diese auch mehr Geld dafür aus.

Da Lead – User in den meisten Fällen gewisse Preisvorstellungen haben für Innovationen, ist die Preisbereitschaft auch deutlich höher als bei Durchschnittskunden.

¹⁰⁶ Vgl. <http://kalalinkaka.blogspot.de/2010/03/grazia-magazin-jetzt-auch-in.html> (18.12.13)

¹⁰⁷ Vgl. Nagl, 2010, S. 53

¹⁰⁸ Siehe: Berndt, 1995, S. 105

¹⁰⁹ Vgl. Nagl, 2010, S. 53

Eine wichtige Größe für die Preisbildung eines Produktes ist der Kundennutzen.¹¹⁰ Unternehmen, welche innovative Produkte auf den Markt bringen, zählen auf Lead User. In einigen Fällen wurde diese Kundengruppe in den Innovationsprozess mit einbezogen, sodass das Unternehmen sicher sein kann, dass das Produkt den Bedürfnissen gerecht werden kann. Der Kundennutzen wäre dementsprechend vorhanden. Danach ist der Preis auszurichten.

Um den richtigen Preis festzulegen müssen drei Faktoren beachtet werden: Die Kosten für das Produkt, der Kunde der das Produkt kaufen soll und die Konkurrenz des Produktes. Dabei gilt es als erstes den Kunden zufrieden zu stellen, da er das Produkt am Ende erwerben soll. Das Unternehmen muss sich demnach die Frage stellen: Wie viel ist der Kunde bereit für mein Produkt zu zahlen? Das Ergebnis muss dann abgestimmt werden mit dem Konkurrenzpreis und den Kosten. Besonders im Innovationsbereich bestimmt der Kunde, welcher Preis realisierbar ist.

Wenn Lead User im Entwicklungsprozess integriert waren, ist es für sie einfach einzuschätzen wie viel das Produkt kosten soll, um akzeptiert zu werden auf dem Markt. Die Unternehmen können diese Kunden als Ansprechpartner für die Preisbildung zur Hilfe ziehen.

Hieraus kann jedoch ein Konflikt entstehen: Da Lead User Vorreiter für Innovationen sind, welche ihren Bedürfnissen entsprechen und somit eine Lösung für sie sind, sind sie natürlich bereit mehr Geld zu investieren als der Durchschnittskunde. Dieser Preis kann jedoch zu Missverständnisse auf dem Markt führen, sodass andere Kunden nicht bereit sind einen so hohen Preis zu zahlen. Oftmals erkennen „normale“ Kunden den Nutzen der Innovation zu diesem Zeitpunkt noch nicht und haben deshalb eine geringere Preisbereitschaft. Es kann demnach zu einem Problem mit der Wahl der richtigen Preisstrategie kommen. Um dies zu vermeiden, sollten Unternehmen sich auch Preisvorstellungen von Durchschnittskunden einholen und nachfragen, wie viel diese denn bereit wären zu zahlen.

¹¹⁰ Vgl. http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/hst_kap1/preispol03/preispol03.PDF (18.12.2013)

4.3 Distributionspolitik

Distribution generell bedeutet die Übertragung der Güter vom Hersteller zum Endkunden.¹¹¹

Es wird zwischen zwei Entscheidungstatbeständen unterschieden: Auf der einen Seite steht die Absatzwegpolitik und die vertraglichen Beziehungen. Auf der anderen Seite geht es um die Logistik und wie diese gestaltet wird.¹¹²

Die Absatzwege lassen sich unterteilen in direkten und indirekten Vertrieb.

Direkt bedeutet, dass in diesem Fall keine Organe zwischen Hersteller und Endkunden bestehen. Es erfolgt eine direkte Belieferung des Produktes. Dieser Weg wird Nullstufenkanal genannt.¹¹³ Güter, bei denen ein direkter Vertrieb besteht, sind meist sehr hochwertige Güter. Kunden zahlen dafür einen hohen Preis und erwarten einen gewissen Service, unter anderem die direkte Belieferung vom Händler und nicht von einer Zwischenstation. Ein passendes Beispiel kommt aus der Automobilbranche. Bei der Firma Porsche wird ein Autokauf mehr oder weniger gefeiert. Der Kunde hatte einige Wochen Wartezeit bis zur Fertigstellung des Autos. Es wird dann mit dem Kunden ein Termin vereinbart, wo er das Auto im Werk abholen kann. Viele Kunden reisen von weiter her, um das Auto zu holen. Der Kunde bekommt dann nicht einfach nur das Auto ausgehändigt, sondern zunächst folgt eine Werksführung, damit er sieht wie die Autos produziert werden. Im Anschluss gibt es einen Rundgang durch die Historie von Porsche im Kundenzentrum. Und zur Krönung wird der Kunde zu einem 3-Gänge Menü im hauseigenen Restaurant eingeladen. Zum Schluss wird dann das Auto übergeben. Ein Mitarbeiter von Porsche erklärt alle Details und es wird auch eine Probefahrt auf der Teststrecke von Porsche durchgeführt.¹¹⁴ Der Sinn hinter dieser großen Aktion ist folgender: Der Kunde zahlt eine Menge Geld für einen Porsche und somit liegt bei dem Hersteller die Verantwortung den Kunden zufriedenzustellen. Zum einen durch ein hervorragendes Auto und zum anderen durch einen hochwertigen Kundenservice.

¹¹¹ Vgl. Fritz/Oelsnitz, 2001, S. 165

¹¹² Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/distributionspolitik/distributionspolitik.htm> (16.12.2013)

¹¹³ Vgl. Fritz/Oelsnitz, 2001, S. 167

¹¹⁴ Vgl. <http://www.porsche.com/germany/dialog/n90/contactandinformations-factorycollection/> (16.12.13)

Der Vorteil im direkten Vertrieb ist, dass keine Abhängigkeiten entstehen.¹¹⁵ Der Hersteller ist an niemanden gebunden, und hat die alleinige Kontrolle. Wie eben am Beispiel Porsche demonstriert entsteht bei dem direkten Vertrieb ein enger Kundenkontakt,¹¹⁶ da der Kunde diejenigen kennenlernt, welche am Produkt mitgewirkt haben. Das verschafft Vertrauen und Nähe.

Die Nachteile bestehen darin, dass es häufig mit hohen Kosten verbunden ist. Porsche hat Ausgaben, da der Kunden den ganzen Tag unterhalten und zum Essen eingeladen wird. Im Vorfeld muss dieser Tag dementsprechend geplant werden, wofür wiederum Mitarbeiter gebraucht werden.¹¹⁷

Neben dem direkten Vertrieb gibt es noch den indirekten Vertrieb. Hier werden „wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Organe“¹¹⁸ zwischen Hersteller und Kunden geschaltet. In diesem Fall wird von einem Mehrstufenkanal gesprochen.¹¹⁹ Diese Organe treten in Form von Einzel- oder Großhändlern auf, aber auch das Internet kann als Zwischenorgan gesehen werden. Als Beispiel für das Internet sind stellvertretend alle Onlineshops zu sehen. Hier können Hersteller ihre Produkte anbieten und Kunden sie dann kaufen. Als weiteres Beispiel ist das Kaufhaus Karstadt zu sehen. In diesem Kaufhaus werden viele Produkte von verschiedenen Herstellern angeboten, wie zum Beispiel „Adidas“ oder „S.Oliver“.

Die Vorteile des indirekten Vertriebes sind ganz klar zum einen der geringere Organisationsaufwand und die dadurch weniger hohen Kosten.¹²⁰ Es muss lediglich gewährleistet sein, dass der Zwischenhändler die Waren vom Hersteller bekommt. Der Vertrieb wird dann vom Zwischenhändler selbst durchgeführt.

¹¹⁵ Vgl. Fresow, 2013, S. 26

¹¹⁶ Vgl. Fresow, 2013, S. 26

¹¹⁷ Vgl. Fresow, 2013, S. 26

¹¹⁸ Siehe: Fritz/Oelsnitz, 2001, S. 168

¹¹⁹ Vgl. Fritz/Oelsnitz, 2001, S. 168

¹²⁰ Vgl. Fresow, 2013, S. 26

Der größte Nachteil liegt darin, dass der Hersteller viel Verantwortung für das Produkt abgibt an den Zwischenhändler. Er hat nicht den Freiraum was die Preispolitik angeht.¹²¹ Da ist der Hersteller stark an den Zwischenhändler gebunden. Des Weiteren ist der Hersteller gebunden an den Markt, der die Produkte vertreibt. Hier spielt vor allem die Macht des Marktes eine entscheidende Rolle.¹²² Bei einem gängigeren Zwischenhändler wird mehr vertrieben als bei einem, welcher weniger bekannt ist und wo dadurch weniger Menschen einkaufen gehen.

Beim indirekten Vertrieb muss das Unternehmen einen geeigneten Absatzmittler wählen, immer im Einklang mit der Marketingstrategie des Unternehmens.¹²³ Der Hersteller muss sich im Klaren darüber sein, ob es zum Beispiel eine Massenabdeckung geben soll oder ob nur bestimmte Marktgruppen Zugang zu dem Produkt haben. Erst wenn diese Entscheidungen getroffen wurden kann ein geeigneter Zwischenhändler gefunden werden.

An den Wegweisungen des Managements hängt letztendlich der gesamte Unternehmenserfolg.¹²⁴ Wird ein Absatzmittler gewählt, welcher gar nicht zum Produkt passt, dann ist das Gesamtkonzept in sich nicht stimmig und dem Kunden wird ein falsches Bild vermittelt. Dies beeindruckt den Kunden wenn überhaupt nur negativ.

Der zweite Entscheidungstatbestand der Distributionspolitik ist die Gestaltung der Logistik.¹²⁵ Insbesondere wird hier darauf eingegangen wie die Produkte transportiert werden von Standort A nach B. Aber auch die Lagerung der Produkte ist ein wichtiger Punkt. Viele Unternehmen produzieren mehr als sie verkaufen und dann ist es entscheidend wie die Produkte am effizientesten gelagert werden, ohne das zu hohe Kosten entstehen.

Die Logistik allgemein „[...] beschäftigt sich mit der Planung, Gestaltung und Kontrolle des Materials- und Informationsflusses.“¹²⁶

Die Aufgabe der Logistik zusammengefasst definiert die „Bereitstellung der richtigen Objekte, in der richtigen Menge, am richtigen Ort, zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Qualität, zu den richtigen Kosten, für den richtigen Kunden“.¹²⁷

¹²¹ Vgl. Fresow, 2013, S. 26

¹²² Vgl. Fresow, 2013, S. 26

¹²³ Vgl. Fritz/Oelsnitz, 2001, S. 172

¹²⁴ Vgl. Tesch, 2002, S. 3

¹²⁵ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 544

¹²⁶ Siehe: http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/exist_gr/distripol.pdf (20.12.2013)

¹²⁷ Siehe: http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/exist_gr/distripol.pdf (20.12.2013)

Die Absatzkanäle und das Logistiksystem müssen zusammen ein gewinnbringendes Distributionssystem ergeben, um das Unternehmen zum Erfolg zu führen.¹²⁸

Im Marketinginstrument Distributionspolitik können Lead User einen Beitrag leisten. Richtig eingesetzt besteht hier die Möglichkeit des Findens neuer Absatz- und Vertriebswege.

Beim indirekten Vertrieb spielen die zwischengeschalteten Organe eine sehr entscheidende Rolle. Sie repräsentieren in dem Moment das Unternehmen und sollten daher gut ausgewählt sein. Das Unternehmen sollte die Überlegung zulassen, Lead User als Zwischenorgan einzugliedern. Sie können als Absatzhelfer integriert werden, welche neue Kunden für das Produkt gewinnen und so den Verkauf vorantreiben.

Der Vorteil liegt darin, dass diese Gruppe im besten Fall schon im Entstehungsprozess integriert war und dadurch über das Produkt genauestens Bescheid weiß. Außerdem spiegelt das Produkt die Bedürfnisse der Lead User wider, sodass das Unternehmen sicher sein kann, dass sie hinter dem Produkt stehen und es dementsprechend präsentieren.

Des Weiteren erkennen Lead User am besten die richtige Anspruchsgruppe für das Produkt und werden so den geeignetsten Distributionskanal bestimmen.

Im Unternehmen selbst haben die Vertriebsmitarbeiter die beste Position, um passende Lead User für das Produkt zu finden. Sie haben viel mit Kunden zu tun und erkennen so die Bedürfnisse und Wünsche dieser speziellen Kundengruppe. Mit deren Wissen können dementsprechend neue Wege eingeschlagen werden.

Wenn ein Unternehmen den Weg gegangen ist Lead User direkt zu integrieren, dann hat diese Gruppe einen großen Einfluss auf alle Marketinginstrumente. Sie werden mitgewirkt haben bei der Verpackungsgestaltung des Produktes. Daraus resultieren die geeigneten Absatzwege für das Produkt. Handelt es sich beispielsweise um ein Produkt, welches nicht zwischengelagert werden kann und sofort ausgeliefert werden muss, dann eignet sich hier am besten der direkte Vertrieb als Absatzweg.

Wird ein Produkt entwickelt, welches individuell erstellt wird nach Kundenwünschen, dann hat dies Auswirkungen auf die Logistik. Die Lagerhaltung fällt weg, und das wiederum führt zu Kosteneinsparungen.

¹²⁸ Vgl. http://fhdw.regnier.de/5trim/mar/mar-docs-5/mar_zusammenfassung.pdf (20.12.2013)

Sind die oder der einzelne Lead User Kunden vom Unternehmen, heißt sie haben schon Produkte gekauft, dann kann das Unternehmen von diesen Kunden wichtige Informationen bekommen. Zum Beispiel im Hinblick auf Service. Wie haben diese Kunden den Service oder generell den Kundenkontakt wahrgenommen und was kann im gleichen Zug verbessert werden. Hier würde das Unternehmen noch über den Distributionsgedanken hinaus von den Kunden profitieren.

Wie beschrieben können Lead User einen erfolgreichen Beitrag leisten in der Distributionspolitik. Letztendlich muss das Unternehmen nur wissen, in welchen Bereichen es sinnvoll erscheint diese Gruppe zu integrieren und wie die gewonnenen Informationen zu werten sind.

4.4 Kommunikationspolitik

Das letzte Instrument des Marketing Mix ist die Kommunikationspolitik. Dem Unternehmen bringt eine Innovation auf dem Markt erst Erfolg, wenn die potenziellen Käufer dieses Produkt überhaupt erst einmal wahrnehmen. Dann entstehen Wettbewerbsvorteile.¹²⁹ Die Kommunikationspolitik hat dafür zu sorgen, alle wichtigen Eigenschaften des Produktes zu erklären und somit die Lösung für Kundenprobleme zu sein.¹³⁰

Die Ziele der Kommunikation sind unter anderem die Bekanntmachung des Unternehmens, die Information der Kunden, die Imagebildung und die eventuell darauffolgende Handlung (Kauf).¹³¹ Des Weiteren verfolgt das Unternehmen ökonomische Ziele wie Gewinn, Umsatz und des Ausbau von Marktanteilen.¹³² Doch zu den ökonomischen Zielen tragen alle Instrumente des Marketing Mix etwas bei. Diese Verantwortung trägt die Kommunikationspolitik nicht allein.

¹²⁹ Vgl. Fritz, 1993, S. 15

¹³⁰ Vgl. Fritz, 1993, S. 16

¹³¹ Vgl. http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/exist_gr/kommpol.pdf, S. 4 (21.12.2013)

¹³² Vgl. Leistenschneider, 2006, S. 16

Die Kommunikation eines Unternehmens unterläuft einem Planungsprozess. Dieser Prozess startet bei der Situationsanalyse, geht über Zielgruppenplanung und Auswahl der passenden Instrumente bis hin zur Erfolgskontrolle.¹³³ Wichtig ist vor allem die Integration in den gesamten Marketing Mix. Es muss eine einheitliche Meinung über Distribution, Preis und das Produkt allgemein herrschen, und diese soll nach außen kommuniziert werden. Ansonsten entstehen Unstimmigkeiten, welche das Unternehmen unglaubwürdig erscheinen lassen. Die kommunikationspolitische Integration erfolgt inhaltlich, formal und zeitlich.¹³⁴ Inhaltlich heißt, dass zum Beispiel die Argumente für das Produkt abgestimmt sein sollen. Und dass jeder im Unternehmen die gleichen Argumente verwenden sollte. Formale Integration behandelt beispielsweise das Corporate Design, welches einheitlich verwendet wird. Die Zeit spielt unter anderem eine Rolle in dem Sinne, dass der Erscheinungstermin des Produktes klar kommuniziert werden muss nach außen. Jeder Mitarbeiter hat diesen Termin zu kennen, sodass keine falschen Angaben gemacht werden.

Eine einheitliche integrierte Kommunikation hat zum Ziel, dass mit den (potenziellen) Kunden eine Barriere- und widerspruchsfreie Kommunikation stattfinden kann, frei von Verwirrungen

Die Entscheidungstatbestände der Kommunikationspolitik lassen sich in vier Teilbereiche gliedern: Die klassische Werbung, Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit), Verkaufsförderung und der persönliche Verkauf.¹³⁵ Im nachfolgenden werden diese Bereiche kurz erläutert.

Der erste Bereich handelt von der klassischen Werbung. Diese wird definiert als „zielorientierte Information und Beeinflussung von Menschen mit Hilfe bestimmter Werbemittel“. ¹³⁶ Kunden werden bei ihren Kaufentscheidungen stark von der Werbung beeinflusst. Dies ist auch der Grund warum die Firmen so viel Geld in Produktwerbung stecken. 2012 betrugen die Aufwendungen für Werbungen in Deutschland ca. 20.980.90 Millionen Euro.¹³⁷

¹³³ Vgl. http://www.bba.uni-oldenburg.de/files/lernplattform/marketing/studienmaterialien/6_kapitel_2.3.pdf, S. 117 ff. (19.12.2013)

¹³⁴ Vgl. http://www.bba.uni-oldenburg.de/files/lernplattform/marketing/studienmaterialien/6_kapitel_2.3.pdf, S. 129 (19.12.2013)

¹³⁵ Vgl. http://www.bba.uni-oldenburg.de/files/lernplattform/marketing/studienmaterialien/6_kapitel_2.3.pdf, S. 117 (19.12.2013)

¹³⁶ Siehe: Fritz/Oelsnitz, 2001, S. 185

¹³⁷ Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/189846/umfrage/werbeaufwendungen-in-deutschland-nach-mediengattungen/> (19.12.2013)

Die Werbung lässt sich weiter gliedern in Mediawerbung und Direkte Werbung.¹³⁸ Mediawerbung ist eine Form der indirekten und unpersönlichen Kommunikation.¹³⁹ Vermittelt werden die Botschaften meist über Schrift-, Bild- oder Tonwerbung.¹⁴⁰ Beispiele dafür wären sämtliche Plakatwerbungen, welche auf den Straßen zu finden sind. Ebenso dazu zählen TV Spots in den Werbepausen oder auch in den Kinos.

Die Direktwerbung dagegen ist weniger auf Massenkommunikation aus, sondern eher auf gezielte, individuelle Ansprache der Kunden.¹⁴¹ Dafür verwenden Unternehmen die Formen der Werbebriefe, Werbemails oder auf telefonischem Weg. Ein kritischer Punkt muss an dieser Stelle beleuchtet werden. Die Informationen der Kunden, welche zur persönlichen Ansprache benötigt werden, werden nicht immer auf legalem Wege beschafft.

Viele Unternehmen verwenden ausschließlich Informationen von tatsächlichen Kunden, welche ihre Daten zur Verfügung gestellt werden. Andere wiederum kaufen benötigte Daten ein oder holen sich über nicht reale Gewinnspiele Adressen von den Kunden.

Der nächste Bereich der Kommunikation ist die Öffentlichkeitsarbeit, auch Public Relations genannt. Das Ziel hierbei ist es, das eigene Unternehmen gut dastehen und in den Köpfen der Menschen ein positives, vertrauensvolles Bild entstehen zu lassen.¹⁴² Dies geschieht durch herausgegebene Pressemitteilungen. Oftmals wird diese Form angewendet nach einem Skandal im Unternehmen. Durch die Pressemitteilung wird versucht die Lage darzustellen und zu erklären.

Die PR-Abteilung eines Unternehmens ist nicht nur da um zu reagieren auf gewisse Meldungen. Vielmehr soll sie agieren, um das Unternehmen bewusst in eine Richtung zu lenken.¹⁴³ Die Aufgabe besteht darin, den Kontakt mit den „Teilöffentlichkeiten“ zu halten.¹⁴⁴

Zusammenfassend trägt dieser Bereich eine große Verantwortung, was die Imagebildung des Unternehmens betrifft. Wird gute Arbeit geleistet, dann wird bei den Kunden Sympathie und Vertrauen aufgebaut.

¹³⁸ Vgl. Fritz/Oelsnitz, 2001, S. 185

¹³⁹ Vgl. <http://www.ahgz.de/fachbegriff/Mediawerbung,798.html> (19.12.2013)

Vgl. Tretschner, 2010, S. 3

¹⁴⁰ Vgl. <http://www.ahgz.de/fachbegriff/Mediawerbung,798.html> (19.12.2013)

¹⁴¹ Vgl. Fritz/Oelsnitz, 2001, S. 190

¹⁴² Vgl. http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/exist_gr/kommpol.pdf, S.6 (21.12.2013)

¹⁴³ Vgl. <http://pr.grupe.de/category/pr-basiswissen/pr-definition/> (19.12.2013)

¹⁴⁴ Siehe: <http://pr.grupe.de/category/pr-basiswissen/pr-definition/> (19.12.2013)

Genau an diesem Punkt spielen Lead User eine Rolle. Sie wirken wie eine eigenständige PR Abteilung. Eine Eigenschaft der Lead User ist, dass sie Referenzpotenzial besitzen. Sie haben an einer Innovation mitgearbeitet und sogar den entscheidenden Impuls dafür gegeben. Hieraus ergeben sich positive Auswirkungen auf die anderen Nachfrager des Marktes.¹⁴⁵ Lead User eignen sich sehr gut als Informanten über das neue Produkt. Es können Informationsveranstaltungen mit ihnen stattfinden, wo die Vorzüge des neuen Produktes vorgestellt werden. Lead User sind in der Lage, anderen Nachfragern die Sorgen um das neue Produkt zu nehmen und so Risiken zu minimieren. Da sie selber am Produkt mitgewirkt haben, ist die Glaubwürdigkeit an dieser Stelle nicht zu verachten.

Der dritte Bereich handelt von der Verkaufsförderung. Wie der Name schon verdeutlicht, wird hier der Verkauf gefördert durch Maßnahmen von der Unternehmensseite aus. Oft wird in diesem Zusammenhang von Sales Promotion gesprochen.¹⁴⁶

Es werden Anreize geschaffen, welche meist kurzfristig erfolgreich wirken, die die Kunden anregen sollen ein Produkt zu kaufen.¹⁴⁷ Ein Beispiel wäre eine Lebensmittelverkostung im Supermarkt. Die Kunden sollen durch die Gratis Probe vom Produkt überzeugt werden. Ist der Kunde zufrieden, dann wird er im besten Falle Mund-zu-Mund Propaganda betreiben und andere Kunden ebenfalls zum Kauf bringen.

Zum Thema Verkaufsförderung zählt ebenso die „Below the line Kommunikation“.¹⁴⁸ Diese Form umfasst die nicht-klassischen Werbemaßnahmen. Dazu gehören unter anderem die Bereiche Sponsoring oder Event Marketing. Es wird versucht die Kunden direkt anzusprechen, um so eine Verbindung herzustellen.

Direkter Kundenkontakt besteht ebenso bei dem letzten Bereich, dem direkten, persönlichen Verkauf. Das Produkt wird dem Kunden direkt angeboten, mit dem Ziel einen Vertragsabschluss zu bekommen. Dies geschieht meist in Form von Außendienstmitarbeitern oder Handelsvertretern. Wichtig ist, dass bei dieser Form keine Medien benötigt werden, sondern der Mitarbeiter durch seine Argumente und das Produkt den Kunden zum Kauf bewegt. Ein anderer Fall kann auch sein, dass der Kunde sich schon für die Firma entschieden hat und das Produkt kaufen möchte. Hierzu passt das Beispiel des Haustürverkaufes der Firma „Bofrost“. Auf Kundenwunsch liefern sie alle Produkte direkt nach Hause.

¹⁴⁵ Vgl. Kleinaltenkamp/Ehret, 1998, S. 24

¹⁴⁶ Vgl. Poth/Poth, 2003, S. 537

¹⁴⁷ Vgl. Fritz/Oelsnitz, 2001, S. 192

Vgl. Kegel, 2007, S.1

¹⁴⁸ Vgl. Poth/Poth, 2003, S. 40

Ansonsten macht diese Form des Verkaufens nur Sinn bei Produkten, welche einen hohen Erklärungs-, Wartungs- und Reparaturbedarf haben. Jedoch muss hier der Unterschied klar gestellt werden zum Kundendienst.¹⁴⁹ Der Kundendienst ist ein Service des Unternehmens, um die Kunden zufrieden zu stellen, wenn mit dem Produkt etwas nicht in Ordnung sein sollte. Beim persönlichen Verkauf wird eine Absatzförderung angestrebt und das Unternehmen versucht neue Kunden anzuwerben und zu überzeugen.

Für Unternehmen ist es besonders wichtig immer im Kontakt mit den Kunden zu stehen. Von den eigenen Kunden kommen die besten Vorschläge oder Anregungen für neue Produkte. So auch von den Lead Usern. Gründungen von Communities im Internet sind hilfreich, um Informationen über Kundenmeinungen einzuholen.¹⁵⁰ Es würden Diskussionen stattfinden von denen das Unternehmen ebenfalls profitiert. Lead User haben die Möglichkeit ihre frühzeitigen Bedürfnisse preis zu geben und zu schauen wie die Ideen bei den Durchschnittskunden ankommen. Den Unternehmen dient diese Plattform als Sammlung von vielen Ideen und kann danach analysieren, welche Idee am geeignetsten ist.

Wie beschrieben tragen Lead User eine entscheidende Verantwortung. Sie werden von Anfang an eingesetzt. Von der Ideenentwicklung bis zur Markteinführung. Demnach werden sie ebenso im Marketing Mix eingesetzt. Die Kooperation zwischen den Kunden und dem Unternehmen ist sehr bedeutsam, denn nur so kann sichergestellt werden, dass das Produkt gut auf dem Markt ankommen wird.

Lead User sind auch nach der Markteinführung nicht wegzudenken. Sie dienen als Informationsträger und können für weitere Innovationen nützlich werden.

Wenn ein Unternehmen Lead User einsetzt, dann ist es wichtig, dass diese im kompletten Entstehungs- und Vermarktungsprozess eingeplant werden. Dann kann ein positives Produkt auf den Markt gebracht werden.

¹⁴⁹ Vgl. Fritz/Oelsnitz, 2001, S. 176

¹⁵⁰ Vgl. <http://www.werbeagentur.de/blog/social-media-marketing/teil-3-beitrag-des-web-2-0-fur-die-kommunikationspolitik/2010/05/11/> (08.12.2013)

5 Lead User - Konzept anhand eines Praxisbeispiels der Firma „Verbundnetz Gas AG“

Die Verbundnetz Gas AG gilt als Spezialist auf dem Erdgasmarkt, was Transport und Vermarktung betrifft. Nachfolgend wird die Firma kurz vorgestellt. Um den Zusammenhang mit dem Lead User logisch herzuleiten, werden die Besonderheiten der Gasbranche aufgezeigt. Dazu zählt das Energiewirtschaftsgesetz mit der Neuerung des Unbundling.

5.1 Verbundnetz Gas AG und der Gasmarkt allgemein

Auf dem Gasmarkt gibt es einige Anbieter, welche mit Erdgas handeln. Die Verbundnetz Gas Aktiengesellschaft (VNG), welche 1990 gegründet wurde¹⁵¹, gehört zur VNG – Gruppe. Diese Gruppe beinhaltet zahlreiche Tochterunternehmen und ist international aufgestellt. Zu den „Töchtern“ zählen zum Beispiel „ONTRAS Gastransport GmbH“ oder auch „ENERGIEUNION AG“. Diese Gruppe arbeitet unter anderem in Norwegen, Frankreich, Polen und auch Italien.¹⁵²

Die VNG mit Sitz in Leipzig bedient vier große Kerngeschäfte: Exploration & Produktion, Handel & Dienstleistung, Transport und Speicherung von Erdgas.¹⁵³ In Leipzig arbeiten ca. 1.378 Mitarbeiter, welche 2012 einen Umsatz von 9.892 Millionen Euro erwirtschaftet haben.¹⁵⁴ Aufgrund dieser Zahlen ist die VNG ein bedeutender und erfolgreicher Arbeitgeber in Ostdeutschland. Die VNG Gruppe arbeitet aktiv sowohl im deutschen als auch im europäischen Erdgasmarkt.

Zudem ist die Firma ein wichtiger Erdgasgroßhändler und Energiedienstleister.¹⁵⁵ Das Hauptgeschäft ist die Belieferung von Großkunden mit Erdgas. Dazu zählen regionale, deutsche oder auch ausländische Weiterverteiler und Großhändler, sowie Betreiber von Kraftwerken.¹⁵⁶

¹⁵¹ Vgl. http://www.vng.de/VNG-Internet/de/1_Unternehmen/geschichte/ (26.12.2013)

¹⁵² Vgl. VNG Gruppe Geschäftsbericht, 2012, S. 14

¹⁵³ Vgl. VNG Gruppe Geschäftsbericht, 2012, S. 3

¹⁵⁴ Vgl. VNG Gruppe Geschäftsbericht, 2012, S. 2

¹⁵⁵ Vgl. Lenz, 2003, S. 84

¹⁵⁶ Vgl. http://www.vng.de/VNG-Internet/de/2_Geschaeftsfelder/gasverkauf/index.html (26.12.2013)

Große globale aktuelle Themen wie der Klimawandel beeinflussen die Forschung und Entwicklung der VNG Gruppe. Es werden ständig neue Untersuchungen betrieben, was neue Technologien angeht. So zum Beispiel, wenn es um die Nutzung von Bioenergie geht.¹⁵⁷ 2012 nahm die Firma eine neue Biogasanlage in Betrieb.¹⁵⁸

Laut Statistiken sind etwa 24 % des Energiebedarfes auf der Welt gedeckt durch Erdgas. So war der Stand 2012.

In den vergangenen zehn Jahren nahmen die erschlossenen Ressourcen immer mehr zu und stiegen dadurch um 20 %. Es wird davon ausgegangen, dass dieser Vorrat noch für die nächsten 60 Jahre reicht, um die Welt mit Gas zu beliefern.¹⁵⁹

Einer der weltgrößten Energieversorger ist die Firma Gazprom mit Hauptsitz in Moskau.¹⁶⁰

Zu ihren Geschäftsfeldern zählen unter anderem die Produktion, der Transport, die Lagerung und der Verkauf von Erdgas.¹⁶¹ Im Jahr 2012 erreichte die Firma einen Absatz von 116,5 Milliarden Euro. Sie besitzen 18 % der gesamten Erdgasreserven und liefern diese an 30 Länder weltweit. Der Lieferumfang nach Deutschland beträgt dabei 360 Milliarden Kilowattstunden, was 20 % der deutschen Bevölkerung abdeckt.¹⁶²

Diese Zahlen und Angaben zeigen, wie mächtig dieser Energieversorger weltweit ist und was für eine bedeutende Rolle diese Firma auf dem Gasmarkt einnimmt.

Die Firmen Gazprom und die VNG haben sich in den zahlreichen Jahren auf dem Markt einen großen Kundenstamm aufgebaut.

¹⁵⁷ Vgl. VNG Gruppe Geschäftsbericht, 2012, S. 16

¹⁵⁸ Vgl. VNG Gruppe Geschäftsbericht, 2012, S. 12

¹⁵⁹ Vgl. medium gas, 2013, S. 4

¹⁶⁰ Vgl. <http://www.bpb.de/politik/wirtschaft/energiepolitik/152948/gazprom-russland> (27.12.2013)

¹⁶¹ Vgl. <http://www.gazprom.com/about/today/> (27.12.2013)

¹⁶² Vgl. <http://www.gazprom.de/about/> (27.12.2013)

5.1.1 Geschäftskunden

Kunde ist nicht gleich Kunde. Ein Unternehmen unterscheidet zum einen in der Endkonsumentengruppe selbst: Das heißt Bestandskunden, Potenzielle Kunden, Variety Seekers und Ehemalige Kunden.

Des Weiteren wird unterschieden zwischen Geschäftskunden und Privatkunden, also den Endkonsumenten. Zu den Geschäftskunden, oder auch gewerblicher Kunde, zählen unter anderem Lieferanten, Konkurrenten oder Partner.¹⁶³ Im Marketing wird von Business – to – Business (B2B) gesprochen.

Ein Begriff, welcher oft in diesem Zusammenhang fällt ist Kooperation. Es gibt drei verschiedene Kooperationsarten. Die horizontale, laterale und vertikale Kooperation.¹⁶⁴

Bei der horizontalen Kooperation gibt es keine Konkurrenz. Es sind alle Partner der Wertschöpfungskette gleichberechtigt und stehen auf einer Stufe.¹⁶⁵ Diese Form der Kooperation ist möglich bei Betrieben, welche die gleichen Produkte herstellen

Zur lateralen Kooperation ist zu sagen, dass sie anzuwenden ist, wenn ein Unternehmen Diversifikation betreiben möchte.¹⁶⁶ Das heißt neue Produkte, welche auf neuen Märkten angeboten werden. Die Kooperation findet zwischen nicht konkurrierenden Unternehmen statt, welche auch nicht in einer Wertschöpfungskette stehen.¹⁶⁷

Die vertikale Kooperation läuft auch unter dem Begriff der Hersteller – Handels – Kooperation.¹⁶⁸ In diesem Fall ergänzen sich die Betriebe gegenseitig mit ihren Leistungen. Zum Beispiel führen ein Fotostudio und eine Druckerei eine vertikale Kooperation.¹⁶⁹ Diese Betriebe stehen auf unterschiedlichen Produktionsstufen¹⁷⁰, aber das Fotostudio ist auf die Druckerei angewiesen, weil sie sonst kein Produkt anbieten könnte. Die beiden Betriebe führen eine klassische Zulieferer – Abnehmer – Beziehung.

¹⁶³ Vgl. Landgraf, 2013, S. 19

¹⁶⁴ Vgl. <http://www.karteikarte.com/card/278093/horizontale-vertikale-diagonale-kooperation> (24.12.2013)

¹⁶⁵ Vgl. <http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/toplinks/glossar/glossar.php?begriff=31> (22.12.2013)

¹⁶⁶ Vgl. <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/unternehmenskooperation/unternehmenskooperation.htm> (23.12.2013)

¹⁶⁷ Vgl. Nguyen/Oldenburg, 2006, S. 18/19

¹⁶⁸ Vgl. Poth/Poth, 2003, S. 247

¹⁶⁹ Vgl. http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/serien/Im/arbeitsberichte_wi2/2004_04.pdf (21.12.2012) S. 10

¹⁷⁰ Vgl. <http://www.kooperationswissen.de/wissen/kooperation.html> (21.12.2013)

Kooperation muss nicht zwingend das gesamte Unternehmen betreffen. Oftmals handelt es sich lediglich um bestimmte Bereiche des Unternehmens, welche in Zusammenarbeit stehen mit anderen. Prinzipiell ist jeder Unternehmensbereich geeignet für Kooperation.

Wird explizit auf den Marketingbereich geschaut, so lässt sich feststellen, dass hier Kooperation häufig in der Distributionspolitik zu finden ist.¹⁷¹ Unternehmen aus dem Handel gehen Kooperationen zum Beispiel mit Zulieferbetrieben ein. Die Vertriebssysteme sind daher klassische Kooperationsbereiche.

Unternehmen haben meist nicht nur eine Kooperation laufen, sondern oftmals mehrere parallel. Viele davon sind zeitlich begrenzt und dienen nur einer gewissen Zeit als Unterstützung. Andere Projekte sind ohne zeitliche Begrenzung und haben für die Unternehmung oft eine große Bedeutung.

Allein schon der Austausch von Wissen, Fähigkeiten oder auch Ressourcen bringt den Unternehmen einen enormen Mehrwert. Einige Unternehmen kooperieren zunächst mit anderen, um sie letztendlich komplett zu übernehmen, in dem der Partner gekauft wird. Somit ist das Wissen im eigenen Unternehmen gesichert.

Da Unternehmen ständig darauf aus sind zu wachsen, bietet sich Kooperation hier sehr gut an.¹⁷² Das Wachstum wird unterstützt und dadurch wird im Markt eine stabile Wettbewerbsposition eingenommen.

¹⁷¹ Vgl. Poth/Poth, 2003, S. 247

¹⁷² Vgl. Mellewigt, 2003, S. 199

5.1.2 Privatkunden

Im Gegenzug zu den Geschäftskunden gibt es noch die Privat- oder Endkunden. Oft auch Business - to - Consumer (B2C) genannt. Unter Endkunden versteht ein Unternehmen die Zielgruppe, welche das Produkt kaufen soll. Privatkunden sind jedoch eine sehr unterschiedliche Masse an Menschen. Hier muss mithilfe von festgelegten Kriterien zunächst die richtige Zielgruppe definiert werden.¹⁷³

Die VNG bedient mit ihrem Geschäft hauptsächlich Gewerbekunden, wie zum Beispiel Kraftwerksbetreiber und Stadtwerke. Das Endkundengeschäft wird von der VNG nicht betrieben. Jedoch gibt es Tochterunternehmen, welche von der VNG gekauft worden und welche Endkunden beliefern. Eines dieser Tochterunternehmen ist die „Goldgas“.¹⁷⁴

Zum Thema Kooperation lässt sich folgendes über die VNG sagen. Es gibt zahlreiche Projekte an denen die Firma sich beteiligt. Eins davon findet in Zusammenarbeit mit ausgewählten Universitäten statt. Das Projekt nennt sich „VNG Campus“ und besteht seit 2004.¹⁷⁵ Die Kooperation besteht zwischen der VNG und Universitäten aus Deutschland, Polen, Tschechien, Russland und Norwegen. Die VNG unterstützt auf diesem Weg Studenten bei Forschungsprojekten und bei Stipendien für das Ausland.

Einzuordnen ist diese Zusammenarbeit bei der Form der lateralen Kooperation. Die Bereiche VNG und Studium stehen in keinem Wettbewerb zueinander. Den Studenten sollen vielmehr weitere Möglichkeiten innerhalb des Studiums geboten werden. Dazu steuern die Universitäten und die Firma ihren Beitrag.

¹⁷³ Vgl. <http://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/idee/zielgruppe/privatkunden/> (25.12.2013)

¹⁷⁴ Vgl. http://www.vng.de/VNG-Internet/de/3_Presse/2013_Pressemitteilungen/2013-03-18/2013_03_18_PI_Zeile.html (26.12.13)

¹⁷⁵ Vgl. <http://www.vng-campus.de/index.php?id=72> (26.12.13)

5.1.3 Energiewirtschaftsgesetz und der Begriff des Unbundling

Die VNG steht in einem ständigen Zusammenspiel mit ihren Konkurrenten, Kunden, Absatzmittlern und Lieferanten. Dieses Zusammenspiel finden am Markt statt, welcher unter dem Einfluss der sich stetig veränderten Umwelt steht. Folgende Faktoren beeinflussen die Umwelt dabei: technologische Faktoren, ökonomische Faktoren, physische Faktoren, politisch – rechtliche Faktoren, ökologische Faktoren und sozio – kulturelle Faktoren.¹⁷⁶

Die Handelsunternehmen in Deutschland, dazu zählt die VNG, können nicht einfach handeln und arbeiten wie sie möchten. Schon seit dem Inkrafttreten des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) in 1935¹⁷⁷ unterliegen die Unternehmen gewissen Regelungen und Rahmenbedingungen in denen gehandelt werden darf. In dem Gesetz wird grundlegend festgehalten wie die Versorgung mit Elektrizität und Gas auszusehen hat. Unter anderem werden Regelungen zur Entflechtung, zur Regulierung des Netzbetriebes und zur Zuverlässigkeit der Versorgung gegeben.¹⁷⁸

Seit der Liberalisierung des Strommarktes im Jahr 1998 wird verstärkt versucht den Wettbewerb im Markt zu fördern.¹⁷⁹ 1998 wurden sämtliche Wettbewerbsschranken beseitigt.

Heutzutage schauen die Gasversorger nicht mehr auf die alte Version des Gesetzes, sondern auf die erneuerte und angepasste Version von 2005. Der Unterschied zur vorherigen Fassung liegt in dem erweiterten Angebot an Zielen, welche erfüllt werden sollen.¹⁸⁰ Neben den vorhandenen Zielen, Sicherheit und kostengünstigen Preisen, kommen neue Ziele dazu, wie Effizienz, Umweltverträglichkeit und Wettbewerb. Die Versorgung soll umweltbewusst erfolgen und vor allem soll Gleichheit auf dem Markt herrschen.

¹⁷⁶ Siehe: Vollert, 2006, S. 13

¹⁷⁷ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/energiewirtschaftsgesetz-enwg.html> (26.12.13)

¹⁷⁸ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/energiewirtschaftsgesetz-enwg.html> (26.12.13)

¹⁷⁹ Vgl. <http://www.wirtschaftsdienst.eu/downloads/getfile.php?id=272>, S. 268 (26.12.13)

¹⁸⁰ Vgl. <http://www.wirtschaftsdienst.eu/downloads/getfile.php?id=272>, S. 271 (26.12.13)

Vor der Einführung des Unbundling war der Markt in dem sich die Energieversorger bewegten ein Verkäufermarkt. Es gab nur einige große Erdgaslieferanten, wie zum Beispiel Ruhrgas, RWE und die VNG. Diese Lieferanten hatten den größten Teil der Kunden unter sich und die Erdgasnetze wurden durch diese Lieferanten alle belegt. Für neue kleinere Unternehmen war es somit schwierig auf dem Markt erfolgreich einzusteigen, da sie zunächst an den „Großen“ vorbei mussten um Kunden zu akquirieren. Der Wettbewerb war somit nicht gerecht für alle Anbieter. Da dieser Zustand sich nicht von alleine hätte ändern können, musste die Regierung eingreifen und es entstand die Vorschrift des Unbundling im Energiewirtschaftsgesetz.

Unbundling, im deutschen „Entflechtung“ genannt, besagt folgendes:

„§ 6 Anwendungsbereich und Ziel der Entflechtung

Vertikal integrierte Energieversorgungsunternehmen und rechtlich selbstständige Betreiber von Elektrizitäts- und Gasversorgungsnetzen, die im Sinne des § 3 Nummer 38 mit einem vertikal integrierten Energieversorgungsunternehmen verbunden sind, sind zur Gewährleistung von Transparenz sowie diskriminierungsfreier Ausgestaltung und Abwicklung des Netzbetriebs verpflichtet. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen sie die Unabhängigkeit der Netzbetreiber von anderen Tätigkeitsbereichen der Energieversorgung nach den §§ 6a bis 10e sicherstellen.“¹⁸¹

Die Einführung der Entflechtungsvorschrift beeinflusst das Unternehmen auf der politischen – rechtlichen Ebene, da es sich um eine gesetzliche Vorschrift handelt, welche befolgt werden muss.

Die Kernaussage dieses Artikels ist, dass das Handelsgeschäft vom Transportgeschäft getrennt werden soll. Der Netzbetrieb soll sozusagen losgelöst sein von anderen Bereichen des Unternehmens. Auf diesem Weg soll gewährleistet werden, dass das Netz für alle gleich zugänglich ist und ein diskriminierungsfreier Wettbewerb entsteht.¹⁸²

¹⁸¹ Siehe: <http://dejure.org/gesetze/EnWG/6.html> (26.12.2013)

¹⁸² Vgl. <http://www.wirtschaftsdienst.eu/downloads/getfile.php?id=272>, S. 270 (26.12.13)

Die Unternehmen sind demnach verpflichtet nachzuweisen, dass sie der Vorschrift nachkommen. Die Entflechtung wird auf mehreren Ebenen vollzogen. Zum einen kommt es zur buchhalterischen Entflechtung. Diese besagt, dass die Rechnungslegung getrennt geführt werden soll, das heißt getrennte Konten, Bilanzen und Gewinn - und Verlusts Rechnung für die Erzeugung, Übertragung und den Vertrieb des Gases. Die verschiedenen Bereiche sollten komplett eigenständig werden.¹⁸³

Des Weiteren gibt es die informatorische Entflechtung. Hier soll dafür gesorgt werden, dass die Kundendaten getrennt werden. Vertrieb und Netzbereich dürfen sich die Kundendaten nicht gegenseitig weiterleiten.¹⁸⁴

Der dritte Teil ist die organisatorische Entflechtung, welche besagt, dass die Führungsebene angepasst werden soll. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssen der neuen Organisationsstruktur angepasst werden.¹⁸⁵

Den letzten Teil übernimmt die rechtliche Entflechtung. Die Kernaussage hierbei lautet, dass der Vertrieb und das Netz als eigenständige Unternehmen anzusehen sind.¹⁸⁶

Nach dem neuen Gesetz ist der Transportbereich auszugliedern vom Handelsunternehmen. Die betroffenen Unternehmen mussten nun flexibel darauf handeln und in den meisten Fällen entstanden neue rechtlich selbstständige Unternehmen. Das Gesetz hat auch in der Verbundnetz Gas AG für eine Umstrukturierung gesorgt.

Die Bereiche Transport und Speicherung wurden komplett ausgelagert auf das Tochterunternehmen ONTRAS.¹⁸⁷ Die Firma ONTRAS ist ein Transportunternehmen und übernimmt den Transport des Erdgases für die Versorger.

Die Firma arbeitet komplett selbstständig, bestimmt das Entgelt selbst, wird von der Bundesnetzagentur reguliert und der Gewinn der Firma wird überwacht.

¹⁸³ Vgl. <http://www.verivox.de/themen/unbundling/> (25.12.2013)

¹⁸⁴ Vgl. <http://www.verivox.de/themen/unbundling/> (25.12.2013)

¹⁸⁵ Vgl. <http://www.verivox.de/themen/unbundling/> (25.12.2013)

¹⁸⁶ Vgl. <http://www.net4lawyer.com/wirecht/wikka.php?wakka=EnergieRUnbundling>, (25.12.2013)

¹⁸⁷ Vgl. <http://www.juve.de/nachrichten/deals/2012/06/entflechtung-vng-setzt-enwg-vorgaben-mit-inhouse-hilfe-fgs-und-gleiss-lutz-um> (26.12.13)

Ein Bereich kam im Unternehmen nach der Einführung des Unbundling dazu: Das Bilanzkreismanagement.¹⁸⁸ Der Bilanzkreis an sich ist ein „virtuelles Versorgungsgebiet bzw. Energiemengenkonto“. ¹⁸⁹ In ihm werden alle Ein- und Ausspeisepunkte aufgeführt und er muss 24 Stunden, 7 Tage die Woche überwacht werden. Ein Bilanzkreis unterstützt sozusagen die Abwicklung eines Gastransportes. Bei der VNG wurde das Bilanzkreismanagement nach dem Unbundling eingeführt, was zu mehr Personal und höheren Kosten führte und auch viel Zeit in Anspruch genommen hat. Von der Unternehmensstruktur aus gesehen gehört dieser Bereich mit zur Handelslogistik.

Die Kunden der VNG, wozu Stadtwerke, Kraftwerke oder auch große Industrieunternehmen gehören, müssen diesen Aufwand in ihren Unternehmen ebenfalls betreiben. Das Bilanzkreismanagement muss aufgebaut werden. Neues Personal wird gebraucht, unter anderem auch für 24/7 Überwachung der Bilanzkreise. Dazu werden neue Technologien benötigt und das dazugehörige Fachpersonal. Dieser Prozess ist mit hohen Kosten verbunden.

Einiger der Kunden suchten deshalb nach passenden Lösungen, um dem Aufwand entgegenzuwirken. Später werden genau diese Kunden als Lead User identifiziert.

Die Lead User führten gezielte Anfragen, bei der VNG, nach einer Dienstleistung für die Bilanzkreise.

¹⁸⁸ Vgl. Braun, 2009, S. 17

¹⁸⁹ Siehe: Braun, 2009, S. 18

5.2 Dienstleistung Bilanzkreismanagement

Die Kunden der VNG fragten nach Unterstützung. Die VNG selbst kam diesem Bedürfnis nach und entwickelte daraufhin den Bereich „Dienstleistung Bilanzkreismanagement“. ¹⁹⁰ Dieser Bereich ist wie folgt eingegliedert in das Portfolio der VNG:

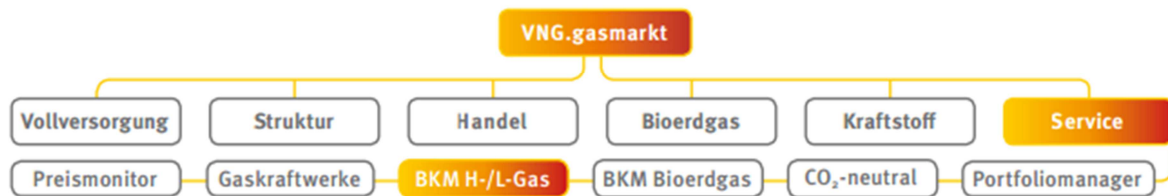


Abbildung 6: Produktfamilie Gaseinkauf bei Verbundnetz Gas AG ¹⁹¹

Das Bilanzkreismanagement, kurz BKM, gibt es seit längerem schon für Biogas. Doch nach häufigeren Anfragen nun auch für H-/L-Gas. Das „H“, sowie das „L“ stehen dabei für die Qualität des Gases. „H“ bedeutet „high“ und „L“ bedeutet „low“. ¹⁹²

Doch wie sieht die Hilfe der VNG genau aus? Was sind die Bestandteile der angebotenen Dienstleistung? Auf der Homepage der VNG wirbt diese mit folgenden Angeboten: ¹⁹³

Zum einen soll den Kunden bei der Führung der Bilanzkreise geholfen werden. Auf diesem Weg kann der Kunde auf neue Ressourcen verzichten, wie zum Beispiel Personal, welches 24 Stunden/7Tage die Woche die Systeme überwachen müsste. Die VNG übernimmt die Bereitstellung der IT – Systeme, sowie die Kommunikation mit Partnern, was für die Kunden eine Kosten- und Zeitersparnis bedeutet.

¹⁹⁰ Vgl. http://www.vng.de/VNG-Internet/de/zz_Dokumente/Produktblaetter_Verkauf/20131209_VNGgasmarkt_Service_BKM_HLGas.pdf, (02.01.2014)

¹⁹¹ Siehe: http://www.vng.de/VNG-Internet/de/zz_Dokumente/Produktblaetter_Verkauf/20131209_VNGgasmarkt_Service_BKM_HLGas.pdf, (02.01.2014)

¹⁹² Vgl. <http://www.gibgas.de/Fakten/Mobilität/H%20und%20L-Gas> (02.01.2014)

¹⁹³ Vgl. http://www.vng.de/VNG-Internet/de/zz_Dokumente/Produktblaetter_Verkauf/20131209_VNGgasmarkt_Service_BKM_HLGas.pdf, (02.01.2014)

Des Weiteren muss sich der Kunde nicht um das Erstellen von Prognosen kümmern, da dies künftig als Aufgabe an den Dienstleister abgegeben werden kann. Ebenso die Prüfung der Abweichungen innerhalb des Bilanzkreises und gegebenenfalls den Ausgleich der Abweichungen.

Dies sind die wichtigsten Punkte der Dienstleistung. Da vier Varianten angeboten werden, unterscheidet sich der Umfang der Dienstleistung. Je nach Variante hat der Kunde mehr Verantwortung oder gibt mehr Verantwortung an die VNG ab. So kann jeder Kunde individuell entscheiden, welches Paket am besten zu ihm passt.

Nachfolgend werden die vier angebotenen Varianten vorgestellt und beschrieben, welche Aufgaben der Dienstleister und welche der Kunde hat. Weitere Details zu den Varianten können der Anlage 3 entnommen werden.

5.2.1 Variante 1: Abwicklung eines Bilanzkreises

Diese Form ist die einfachste Variante für die VNG, da hier noch viel Verantwortung beim Kunden liegt. Unter Abwicklung wird verstanden, dass die VNG die Bilanzkreise der Kunden einrichtet und eine Bilanzkreisstruktur erstellt. Die Kommunikation mit allen Marktpartnern des Kunden gehört ebenfalls zu den Aufgaben des Dienstleisters, sowie die Aufnahme und Abgabe von Nominierungen.

Zu den Aufgaben der Kunden gehört, dass der Dienstleister ständig informiert wird über Veränderungen, wie zum Beispiel Zu- und Abgänge von Kunden. Die Erstellung der Prognose verbleibt beim Kunden. Die Prüfung und Ausgeglichenheit des Bilanzkreises, sowie die Bilanzkreisabrechnung zählen zum verantwortungsvollsten Teil und in dieser Variante verbleiben diese Aufgaben beim Kunden. Der Kunde muss sozusagen selber schauen, dass der Bilanzkreis ausgeglichen ist. Bei den Bilanzkreisabrechnungen geht es darum, dass innerhalb eines Bilanzkreises Abweichungen entstehen können, welche mit Ausgleichsenergie beglichen werden. Und diese Energie muss gezahlt werden.

5.2.2 Variante 2: Abwicklung und Steuerung eines Bilanzkreises ohne Risikoübernahme

Wie der Name dieser Variante bereits verrät handelt es sich zunächst auch um die tägliche Abwicklungsunterstützung. Das heißt die Aufgabenverteilung bleibt zu einem Großteil wie bei Variante 1. Der Unterschied zur Variante 1 besteht darin, dass dem Dienstleister etwas mehr Verantwortung übertragen wird und der Kunde demnach mehr entlastet werden kann.

Der Dienstleister übernimmt bei dieser Variante die Prognoseerstellung für die Endkunden. Dem Kunden bleibt vor allem die Aufgabe seinen Bilanzkreis selbst zu prüfen und auszugleichen.

Durch die Steuerung des Bilanzkreises entstehen Risiken, wie zum Beispiel Prognoserisiken, möglicher Ausfall von Systemen und eben auch das Risiko der Ausgleichsenergie, welche teuer bezahlt werden muss. Bei Variante 2 bleiben diese Risiken beim Kunden. Er haftet selbst für seinen Bilanzkreis. Deshalb heißt diese Variante „ohne Risikoübernahme“.

5.2.3 Variante 3: Abwicklung und Steuerung eines Bilanzkreises mit Risikoübernahme

Wenn es eine Variante ohne Risikoübernahme gibt, muss es auch eine mit Risikoübernahme geben. Die Aufgabenverteilung verhält sich wie bei Variante 2.

Der Unterschied zeigt sich in der Risikoübernahme. Der Dienstleister, in diesem Fall eben die VNG, übernimmt die Risiken, welche entstehen können. Der Kunde zahlt keine Bilanzkreisrechnungen mehr und trägt auch keine Verantwortung mehr für die Ausgeglichenheit des Bilanzkreises. In dieser Variante wird ein spezifisches Entgelt für die Risikoübernahme festgelegt.

Bei dieser Variante hat der Kunde keinen Aufwand mit seinem Bilanzkreismanagement und kann seine Konzentration anderen Bereichen schenken.

5.2.4 Variante 4: Bilanzkreiskooperation

Bei dieser Variante kann der Kunde seinen eigenen Bilanzkreis mit in eine Kooperation bei seinem Dienstleister geben. Der Vorteil bei dieser Variante besteht darin, dass die teilnehmenden Bilanzkreise miteinander verbunden sind und so Kosten für den Bilanzkreis reduziert werden können. Durch die Verbindung der Bilanzkreise können sie sich gegenseitig beim Ausgleich unterstützen. Was dem einen Bilanzkreis an Energie fehlt, kann er sich von einem anderen holen, der zu viel hat. So können die Kosten für die Ausgleichsenergie verringert werden.

Diese Variante kann als alleinstehende Variante genommen werden oder in Verbindung mit der Variante 1 oder 2. Bei der Variante 3 kann diese Variante nicht hinzugebucht werden, da bei dieser Variante, durch die Übernahme des Risikos, der Bilanzkreis des Kunden bereits mit dem Bilanzkreis des Dienstleisters verbunden werden.

Zwischen diesen verschiedenen Formen der Dienstleistung kann der Kunde wählen. Von der Standardform bis hin zum Komplett – Sorglos – Paket.

Natürlich ist dieser Dienst nicht kostenfrei. Zu Beginn muss ein einmaliger Betrag an den Dienstleister gezahlt werden für die Einrichtung des Bilanzkreises.

Dann wird unterschieden welche Variante der Kunde wählt. Je größer der Umfang der Aufgaben des Dienstleisters ist, umso höher wird das Entgelt, welches monatlich abgerechnet wird. Dies entsteht durch die tägliche Abwicklung des Bilanzkreises und die Nutzung der Systeme der VNG.

Wird vom Kunden die Variante 3 gewählt, wird ein zusätzliches Entgelt für die Risikoübernahme fällig.

Die Kunden sind dankbar für diese angebotene Dienstleistung, da so viel Aufwand vom Kunden genommen wird und er sich auf sein Tagesgeschäft konzentrieren kann.

Das Potenzial dieser Dienstleistung ist sehr hoch einzuschätzen. Zum einen weil die Kunden gezielt danach gefragt haben und zum anderen, weil der Dienstleistungssektor in der Gasbranche immer mehr wächst. Für die Energieversorger ist es darum wichtig, dass ihre Produkte immer weiter entwickelt werden und durch den zusätzlichen Sektor sich ein Unique Selling Point ergibt für das Unternehmen. Kunden wissen es zu schätzen, wenn auf ihre Bedürfnisse eingegangen wird. Einige Kunden waren zudem sehr erleichtert als sie von dem Angebot erfahren haben. Bei diesen Kunden musste das Bedürfnis der Unterstützung erst geweckt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Kunde durch die Dienstleistung enorme Vorteile erwirbt. Durch die Erfahrung der VNG erfährt der Kunde eine kompetente Beratung.

Auf dem Markt erscheinen ständig neue Regelungen und Gesetze, mit welchen sich der Kunde auseinandersetzen müsste. Die Dienstleistung beinhaltet auch, dass der Kunde unterstützt wird bei der Erfüllung der Auflagen. In Form von Vorträgen, Workshops oder auch persönlichen Beratungen wird der Kunde bestmöglich auf Änderungen vorbereitet.

Dadurch verringert sich auch der administrative Aufwand, da keine neuen Systeme benötigt werden.

Die Dienstleistung Bilanzkreismanagement ist ein Produkt der VNG, welches auf die Kundenwünsche zugeschnitten wurde und deshalb stark in Anspruch genommen wird.

5.3 Produktentwicklungskonzept anhand des Lead User - Konzeptes

Das Lead User - Konzept soll dem Unternehmen eine Unterstützung sein, wenn es darum geht, Kunden in den Produktentwicklungsprozess mit einzubeziehen. Dabei kann natürlich nicht jedes Unternehmen gleich handeln und die Methode gleich anwenden. Es muss jeder für sich selbst die passendste Variante finden, wie es am besten zum Unternehmen passt. Dabei spielen Ressourcen und Fähigkeiten der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle.

Nachfolgend beschrieben wird das angepasste Lead User - Konzept der Verbundnetz Gas AG für das Projekt Dienstleistung Bilanzkreismanagement. Die verschiedenen Phasen des Standardmodells finden sich auch in der VNG wieder, jedoch mit einigen Unterschieden.

In diesem Fall handelt es sich um eine Dienstleistung, kein Produkt. Da die VNG keine Endkunden beliefert, befindet sie sich im Geschäftskundenbereich. Für das Lead User - Konzept macht dies keinen großen Unterschied, da es im Geschäfts - und Privatkundenbereich, sowie im Dienstleistungs - und Produktbereich angewendet wird.

• Projektinitiierung

Nachdem die neue Regelung des Unbundling erschienen ist, kam es zu Veränderungen in den Unternehmen. Zum einen bei der VNG selbst, zum anderen auch bei ihren Kunden. Im Unternehmen gab es daraufhin später einige Anfragen von Kunden, welche gezielt nach einer angebotenen Dienstleistung bezüglich der gesetzlichen Vorgabe fragten. Bei der VNG gab es bislang keine Dienstleistung, welche zu diesen Bedürfnissen der Kunden gepasst hätte. Daraufhin wurde im Unternehmen ein Prozess in Gang gesetzt, um zu prüfen, ob dem Kunden sein Wunsch erfüllt werden kann. In verschiedenen Abteilungen und Bereichen wurde darüber recherchiert und diskutiert. Zum Beispiel im Marketing, bei den Finanzen, sowie auch in der Abteilung für Vertragsabwicklungen. Die VNG entschloss sich dazu, ein Produktentwicklungsprozess zu dem Thema zu starten. Doch dafür mussten zunächst Details geklärt werden bezüglich Zielen, Marktsegmenten und Innovationsgrad.

Zum Ziel dieser Dienstleistung ist zu sagen, dass dadurch die Rolle der VNG im Vertriebsmarkt, als auch im Dienstleistungssektor gestärkt wird. Oliver Hill, der Leiter des Gasverkaufs bei der VNG, macht zudem deutlich, wie wichtig individuelle Lösungen für die Kunden seien. Die VNG möchte für ihre Kunden der „kompetente, verlässliche Partner“ sein, wenn es um die Energieversorgung geht.¹⁹⁴

Wenn die VNG über den Zielmarkt spricht, so ist der gesamte deutsche Gasmarkt gemeint. Die Dienstleistung soll vorerst nur in Deutschland angeboten werden, da in Europa und dem Rest der Welt bezüglich der Bilanzkreise andere rechtliche Regelungen gelten.

Im festgelegten Zielmarkt plant die VNG die Dienstleistung zum einen für Bestandskunden anzubieten und zum anderen auch für die über den Gasverkauf noch nicht erschlossenen potenziellen Kunden. Die VNG spricht dabei von ihren Geschäftskunden, zu denen Kraftwerke, große Industriekunden und auch Stadtwerke gehören.

Beim Innovationsgrad ist die VNG zwar weit im vorderen Bereich, jedoch kein Innovationsführer was die Dienstleistung im H-/L-Gas Sektor betrifft. Hier sind einige Wettbewerber im Markt, welche ähnliche Konzepte für ihre Kunden erstellen oder bereits im Markt haben. Das große Ziel, durch diese Neuerung in der Firma, ist die Kundenbindung zu stärken. Es sind zahlreiche Kunden dauerhaft vorhanden. Jedoch ist eine gewisse Fluktuation nicht zu leugnen, und durch Maßnahmen wie die Einführung der Dienstleistung Bilanzkreismanagement wird den Kunden gezeigt, dass deren Meinung zählt.

¹⁹⁴ Siehe: http://www.vng.de/VNG-Internet/de/3_Presse/2013/2013-02-05/2013_02_05_PI_Zeile.html,
(29.12.2013)

• Trendanalyse

Seit 2 – 3 Jahren ist bei der VNG eine starke Nachfrage nach strukturierter Beschaffung, sowie Serviceleistungen im Portfoliomanagement spürbar. Der Trend nach mehr Dienstleistung besteht demnach schon längere Zeit. Für den Kunden ist es wichtig, dass seine Kosten so gering wie möglich gehalten werden und er keinen zusätzlichen Aufwand betreiben muss, so wie es nötig geworden wäre durch das Unbundling.

Da die VNG jahrelange Erfahrung mitbringt, kann sie diese als Leistung anbieten und sich für den Kunden einsetzen. Besonders dann, wenn der Kunde schon direkt danach gefragt hat.

Mit dem Bilanzkreismanagement (BKM) beginnt für die VNG der große Eintritt in den Dienstleistungssektor. Verschiedene Services wurden schon im Vorfeld angeboten. Doch das BKM soll im Portfolio ein Schwerpunkt bilden.

Der Trend war demzufolge schnell klar und musste nicht durch Trendanalysen erst erforscht werden. Zu dem ist die Nachfrage nach neuen, flexiblen Produkten immer hoch in der Gasbranche.

• Identifikation der Lead User

Diese Phase gestaltete sich ziemlich schnell, da bereits von Beginn an klar war, wer die vorantreibenden Kunden sind. Das Projekt wurde in Auftrag gegeben, weil einige Kunden gezielt danach gefragt hatten. Andere Kunden sind nicht auf die Idee gekommen. Einige dieser Kunden nehmen die Dienstleistung jedoch heute in Anspruch, was ein Lead User Projekt auch ausmacht. Nämlich das die breite Masse auf dem Markt später das Produkt oder die Leistung in Anspruch nimmt.

Durch die neuen gesetzlichen Regelungen kam für einige Kunden das Problem auf, dass sie mehr Aufwand und höhere Kosten hätten investieren müssen. Um dem zu entgehen suchten sie nach einer passenden Lösung. Diese Lösung lag darin, dass die VNG die Abwicklung der Bilanzkreise doch als Dienstleistung anbieten könnte, da sie auf dem Gebiet genug Erfahrung und auch Kapazitäten hatten. Dies ist ebenso eine Lead User Eigenschaft. Für die entstandenen Probleme werden selbstständig und gezielt Lösungen gesucht und mit dem Unternehmen zusammen erarbeitet.

Das Unternehmen nahm die Anfrage gern entgegen, da das Potenzial schnell erkannt war. Zusammen mit den Kunden, welche angefragt hatten, wurden Lösungsvorschläge diskutiert. Die VNG versuchte so genau wie möglich herauszufinden, was die Kunden erwarteten und in welchem Preisrahmen es sich bewegen soll. Auf diesem Weg sind die verschiedenen Varianten der Dienstleistung entstanden. Die Varianten orientieren sich an den Ansprüchen der Kunden und der Kunde kann individuelle entscheiden, wieviel Aufgaben er dem Dienstleister übergeben möchte.

• Konzeptdesign

Nachdem Ziele, Kunden und Umfang der Leistung analysiert waren, ging es nun darum ein komplettes Konzept zu erstellen. Bislange war alles zwar besprochen worden, doch es musste aufgeschrieben und dem Vorstand präsentiert werden.

Für diesen Vorgang gibt es im Unternehmen ein sogenanntes Produktkonzept. Darin enthalten sind alle relevanten Informationen für das neue Produkt: Unter anderem welchen Umfang es hat, was es insgesamt das Unternehmen kostet und auch welche Risiken entstehen. Die Gliederung für die Dienstleistung Bilanzkreismanagement ist Anlage 2: Gliederung Produktkonzept Bilanzkreismanagement zu entnehmen.

Dieses Konzept beleuchtet das neue Produkt rundum und wird nach Fertigstellung dem Vorstand präsentiert. Dieser muss letztendlich entscheiden und vor allem bewilligen, dass das Produkt durchgeführt, angeboten und im Portfolio verankert wird.

Die Dienstleistung Bilanzkreismanagement wurde bewilligt und ist seit 2011 als solche für die Kunden buchbar.

6 Fazit und Ausblick

Fazit

Das Phänomen der Lead User nimmt in den Unternehmen eine immer größere Rolle ein.

In dieser Arbeit wurde versucht, die Thematik der Lead User umfassend zu beleuchten. Im theoretischen Teil wurde deshalb Wert darauf gelegt, dass alle Aspekte behandelt werden. Die Schlussfolgerung daraus ist, dass Lead User im Innovationsbereich eine entscheidende Position tragen und dafür sorgen, dass ein Produkt im kommerziellen Markt Anklang findet oder untergeht. Dabei unterstützt das beschriebene Lead User - Konzept die Unternehmen. Dies kann jedoch nur unter der Bedingung erfolgreich enden, dass eine vollständige Integration der Lead User in den Marketing Mix erfolgt.

Das Praxisbeispiel der Verbundnetz Gas AG zeigt auf, welches Potenzial in Lead Usern steckt und dass es im Unternehmen dadurch zu neuen Prozessen kommen kann. Im Falle der VNG wurde der Eintritt in den Dienstleistungssektor ermöglicht.

Die Schwierigkeit der Thematik besteht darin, zunächst herauszufinden, wer Lead User Bedürfnisse hat und wie diese dann sinnvoll in den Produktentwicklungsprozess integriert werden können. Nach individueller Anpassung des Lead User - Konzeptes an das Unternehmen hat dies der VNG geholfen, die Dienstleistung Bilanzkreismanagement erfolgreich im Unternehmen zu verankern.

Die Zielstellung der vorliegenden Arbeit war es, herauszufinden inwieweit es sinnvoll ist, Lead User im Entwicklungsprozess zu integrieren. Am Beispiel der VNG wurde deutlich, dass es wichtig ist, auf Kundenbedürfnisse großen Wert zu legen. Es hat dazu geführt, dass das verfolgte Ziel, nämlich die Kundenbindung zu stärken, erreicht wurde. Die Zusammenarbeit hat definitiv dazu beigetragen, die Kundenbeziehung auf ein neues Level zu heben.

Die Integration der Lead User kann demnach als sinnvoll erachtet werden, unter der Annahme, dass die Kunden gezielt nach einem Produkt / Dienstleistung fragen.

Ausblick

Obwohl die Lead User Methode keine neue Erscheinung ist, kann durch zahlreiche Recherchen festgehalten werden, dass die Methode in den Unternehmen selbst nicht weit verbreitet ist.

In der Literatur werden oftmals die gleichen Beispiele benannt und dies macht es schwierig den Begriff Lead User umfassend zu begreifen. Unternehmen, welche die Methode einmal erfolgreich angewendet haben, erkannten das Potenzial dahinter. So auch in der Verbundnetz Gas AG. Nach Einführung der Dienstleistung kamen immer mehr Kunden, welche die Leistung in Anspruch nehmen möchten.

In der heutigen Unternehmenswelt betrachten die Firmen häufig nur ihre Kernkompetenzen und haben nicht mehr den Blick für die Umwelt. Bedacht werden nur Produktion und Entwicklung, um möglichst schnell Produkte auf den Markt zu bringen.¹⁹⁵ Doch viele Unternehmen vergessen die Kunden intensiv mit einzubeziehen. Dabei ist der Kunde eine enorm wichtige Ressource für das Unternehmen und dessen Erfolg.

Die VNG hat mit diesem Prozess den Grundstein gelegt für weitere Zusammenarbeiten mit ihren Kunden. Die gestärkte Kundenbeziehung sollte nun weiter genutzt und ausgebaut werden, um diese Verbindung auch langfristig halten zu können. Da Kunden in der Gasbranche flexibel sein können, ist es für Unternehmen wichtig, Maßnahmen zu vollziehen, wodurch Kunden Vertrauen und Nähe aufbauen.

Die VNG wird auch in Zukunft weiter daran arbeiten das Portfolio, besonders im Servicebereich, weiterzuentwickeln. Dann ist auch in Zukunft die Positionierung als Spezialist der Erdgasbranche gesichert.

¹⁹⁵ Vgl. acquisa – Der direkte Weg zum Kunden, 04/2013, S. 49

Literaturverzeichnis

Fachbücher

Baier, Daniel; Sänn, Alexander (2013): Lead User bei der Entwicklung neuer Produkte in: Wisu – das Wirtschaftsstudium, 2013, Nr. 6, S. 799

Baker, Michael J.; Saren, Michael (2010): Marketing Theory – A student text, London 2010

Berndt, Ralph (1995): Marketing 3 – Marketing Management, 2. Auflage, Berlin Heidelberg 1995

Braun, Patrick (2009): Tagesbilanzierung und Einführung des neuen Regel- und Ausgleichsenergiemarktes – Auswirkungen auf den Gashandel kommunaler Energieversorgungsunternehmen, Bocholt 2009

Bruhn, Manfred (2009): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, 2. Auflage, München 2009

Bruhn, Manfred (2010): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, 10. Auflage, Wiesbaden 2010

Bruhn, Manfred (2012): Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management, 4. Auflage, München 2012

Dietzel, Klaus (2013): Kulturwandel im Vertrieb in: Acquisa – der direkte Weg zum Kunden, 2013, Nr. 4, S. 48 – 49

Diller, Hermann (1991): Preispolitik, 2. Auflage, Stuttgart 1991

Fresow, Reinhard (2013): Wirtschaftsfachwirte – Marketing und Vertrieb, Aschaffenburg 2013

Fritz, Wolfgang (1993): Das Investitionsgütermarketing vor neuen Herausforderungen, Braunschweig 1993

Fritz, Wolfgang; Von der Oelsnitz, Dietrich (2001): Marketing – Elemente marktorientierter Unternehmensführung, 3. Auflage, Stuttgart 2001

Georgy, Ursula (2010): Erfolg durch Innovation, Wiesbaden 2010

Günther, Heidi (2006): Das Lead User – Konzept im Innovationsmanagement, Problemfelder und Lösungsansätze, Norderstedt 2006

Hargadon, Andrew (2003): How Breakthroughs happen – the surprising truth about how companies innovate, Harvard 2003

Hellwig, Julia (2006): Entwicklung eines effizienten Bonussystems für die Aktivierung und zur Erreichung höherer Umsätze bei Bestandskunden am Beispiel des Online – Versandhandelsunternehmens Gourmondo, Norderstedt 2006

Holland, Heinrich (2009): Direktmarketing – Im Dialog mit dem Kunden, 3. Auflage, München 2009

Jäggi, Susanne; Portmann, Christoph (2012): Kommunikation in Marketing und Verkauf, 3. Auflage, Zürich 2012

Kegel, Tanja (2007): Verkaufsförderung als Instrument der Kommunikationspolitik am Beispiel von funktionellen Lebensmitteln, Norderstedt 2007

Kleinaltenkamp, Michael; Ehret, Michael (1998): Prozessmanagement im technischen Vertrieb, Berlin Heidelberg 1998

Kreutzer, Ralf T. (2010): Praxisorientiertes Marketing, 3. Auflage, Wiesbaden 2010

Kunschert, Martin (2009): Der Kundenwert im Industriegütermarketing, Köln 2009

Landgrad, Rochus (2013): Customer Integration: Meinungs – Communities als Instrument zur Gestaltung von Produkten, München 2013

Leistenschneider, Isabelle (2006): Kommunikationspolitik bei Produktinnovationen, Dortmund 2006

Lenz, Joachim (2003): Rohrleitungen – eine unendliche Geschichte?, Essen 2003

Marktblick (2013): Erdgas ist noch lange verfügbar! in: medium gas – das Magazin der VNG – Gruppe, 2013, Nr. 2, S. 4

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Auflage, Wiesbaden 2012

Meister, Ulla; Meister, Holger (1996): Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, München 1996

Mellewig, Thomas (2003): Management von Strategischen Kooperationen, Wiesbaden 2003

Mietzner, Dana (2009): Strategische Vorrasschau und Szenarioanalysen, Wiesbaden 2009

Nagl, Anna (2010): Der Businessplan – Geschäftspläne professionell erstellen, 5. Auflage, Wiesbaden 2010

Nguyen, T.; Oldenburg, J. (2006): Von der Einzelpraxis zum Versorgungszentrum – Aufbau und Management ärztlicher Kooperationen, Köln 2006

Niemeyer, Vanessa (2003): Virtuelle Beratung – Kundenbegleitung im elektronischen Vertrieb der Finanzdienstleister, Heidelberg 2003

Pepels, Werner (2013): Produktmanagement: Produktinnovation – Markenpolitik – Programmplanung – Prozessorganisation, 6. Auflage, München 2013

Piller, Frank Thomas (2006): Mass Customization, ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter, 4. Auflage, Wiesbaden 2006

Poth, Ludwig G.; Poth, Gudrun S. (2003): Gabler Kompakt Lexikon – Marketing, 2. Auflage, Wiesbaden 2003

Schäfer, Christian (2008): Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes der Delphi – Prognose, Berlin 2008

Schnürle, Verena (2002): Preispolitik – Instrument des Marketings, Norderstedt 2002

Schuh, Günther (2012): Innovationsmanagement, 2. Auflage, Berlin Heidelberg 2012

Stefik Barbara; Stefik Mark (2004): Breakthrough – Stories and Strategies of radical Innovation, Massachusetts 2004

Siegert, Werner (2001): Management Training, Renningen 2001

Tesch, Christian (2002): Aktuelle Trends und Entwicklungen in der Distributionspolitik, München 2002

Tretschner, Constance (2005): Kommunikationspolitik, München 2005

Verbundnetz Gas AG (2013): Geschäftsbericht 2012 der VNG, veröffentlicht am 17. Januar 2013

Vollert, Klaus (2006): Marketing – Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, Bayreuth 2004

Witte, Marc (2011): Open Innovation als Erfolgsfaktor für KMU, Hamburg 2011

Wurth, Valentin (2013): Produktpolitik als Instrument im Marketing, München 2013

Internet

Bertsch, Valentin: „Energiewirtschaftsgesetz (EnWG)“, unter:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/energiewirtschaftsgesetz-enwg.html> (abgerufen am 26.12.2013)

Brandt – Biesler, Franziska: „Gewinnen Sie ehemalige Kunden erfolgreich zurück“, unter:
<http://www.management-praxis.de/marketing/kunden/gewinnen-sie-ehemalige-kunden-erfolgreich-zuruck> (abgerufen am 14.10.2013)

Buhl, Thomas: „Welcher Kunde lohnt?“, unter:
<http://www.empfehlungsexperten.de/2010/08/welcher-kunde-lohnt/> (abgerufen am 13.10.2013)

Eickhof, Norbert; Holzer, Verena Leila: „Das neue Energiewirtschaftsgesetz – Regelungen für einen erweiterten Zielkatalog“, unter:
<http://www.wirtschaftsdienst.eu/downloads/getfile.php?id=272> (abgerufen am 26.12.2013)

Erkens, Michael: „Entflechtung: VNG setzt EnWG-Vorgaben mit Inhouse-Hilfe, FGS und Gleiss Lutz um“, unter: <http://www.juve.de/nachrichten/deals/2012/06/entflechtung-vng-setzt-enwg-vorgaben-mit-inhouse-hilfe-fgs-und-gleiss-lutz-um> (abgerufen am 26.12.2013)

Goldthau, Andreas: „OJSC Gazprom“, unter:
<http://www.bpb.de/politik/wirtschaft/energiepolitik/152948/gazprom-russland> (abgerufen am 27.12.2013)

Gspumig, Stefan: „Häufiger Sortimentswechsel als Erfolgsfaktor in der Verkaufsraumgestaltung“ unter: <http://www.marketmentor.at/wissensbasis/2619-haeufiger-sortimentswechsel-als-erfolgsfaktor-in-der-> (abgerufen am 16.10.2013)

Gwerder, Patricia: „Das Phänomen des Variety Seeking“, unter:
<http://ianus.zhaw.ch/marketingmanagement/?p=577> (abgerufen am 16.10.2013)

Svenja Hagenhoff: „Kooperationsformen: Grundtypen und spezielle Ausprägungen“, unter: http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/serien/lm/arbeitsberichte_wi2/2004_04.pdf (abgerufen am 30.12.2013)

Matthias Horx : „Theorie der integrierten Prognostik“, unter: <http://www.horx.com/Zukunftsforschung/2-09.aspx> (abgerufen am 11.12.2013)

Kalinka: „Grazia Magazin jetzt auch in Deutschland“, unter: <http://kalalinkaka.blogspot.de/2010/03/grazia-magazin-jetzt-auch-in.html> (abgerufen am 18.12.2013)

Kay: „Identifizierung von Lead Usern“, unter: <http://adelio.org/identifikation-von-lead-user/> (abgerufen am 02.11.2013)

Markgraf, Daniel: „Grundnutzen“, unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/grundnutzen.html> (abgerufen am 15.12.2013)

Padrock, Philippe: „Innovation“, unter: <http://neueswort.de/innovation/> (abgerufen am 10.12.2013)

Pötz, Marion; Steger, Christoph; Mayer, Isabella; Schrampf, Jürgen: „Die Lead User Methode als Innovationstool“, unter: http://www.iluma.at/pdf/Ergebnisse/Lead%20User%20Methode_Kurzbeschreibung.PDF (abgerufen am 11.12.2013)

Schreiber, Ariane: „Lead-User-Ansatz“, unter: <http://wikis.fu-berlin.de/display/sesosezwoelf/Lead-User-Ansatz> (abgerufen am 10.12.2013)

Teichert, Thorstent: „Innovationsmarketing“, unter: http://www1.uni-hamburg.de/ami/lehre/Veranstaltungen/WS_1011/Innovationsmarketing_WS1011/IM_K2%206-2%207_%DCB3_v1.pdf (abgerufen am 17.11.2013)

Wagner, Philipp; Piller, Frank: „Mit der Lead-User-Methode zum Innovationserfolg“, unter: http://clicresearch.org/wp-content/uploads/2011/11/20_de_lead_user_handbuch.pdf (abgerufen am 02.11.2013)

O.V.: „VW Käfer - Das deutsche Automobil-Wirtschaftswunder“, unter: http://www.autowallpaper.de/Wallpaper/VW/VW_Kaefer/VW_Kaefer_3.htm (abgerufen am 16.10.2014)

O.V.: „What is a lead user?“, unter: <http://leaduser.com/> (abgerufen am 05.11.2013)

O.V.: „Involvement“, unter <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/involvement/involvement.htm> (abgerufen am 03.11.2013)

O.V.: „Anzahl der Carsharing-Nutzer in Deutschland in den Jahren 2006 bis 2013“, unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/202416/umfrage/entwicklung-der-carsharing-nutzer-in-deutschland/> (abgerufen am 09.12.2013)

O.V.: „Innovationsführer werden und bleiben“, unter: <http://www.b4development.com/?tag=technology-push> (abgerufen am 10.12.2013)

O.V.: „Exkurs: Delphi-Methode“, unter: http://www.eva-mrb.de/fragebogenkonstruktion/expertenbefragung/exkurs_delphi_methode.html (abgerufen am 11.12.2013)

O.V.: „Lead-User Methode“, unter: http://www.app.wipro-forum.de/file/28/Lead_User_Methode.pdf (abgerufen am 13.12.2013)

O.V.: „Zusatznutzen“, unter: <http://www.marketinglexikon.ch/terms/556> (abgerufen am 15.12.2013)

O.V.: „Produktpolitik“, unter: <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/kap2/prodpol/prodpol.PDF> (abgerufen am 15.12.2013)

O.V.: „Welche Gründe waren für den Kauf eines iPhones ausschlaggebend?“, unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/7108/umfrage/gruende-fuer-den-kauf-des-iphone/> (abgerufen am 15.12.2013)

O.V.: „Preispolitik“, unter: <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/kap2/preispol/preispol.PDF> (abgerufen am 18.12.2013)

O.V.: „Wissenswertes zu Lamborghini“, unter: <http://luxusautos.welt.de/lamborghini/01986/> (abgerufen am 18.12.2013)

O.V.: „Distributionspolitik“, unter: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/distributionspolitik/distributionspolitik.htm> (abgerufen am 16.12.2013)

O.V.: „Werksabholung und Werksbesichtigung“, unter: <http://www.porsche.com/germany/dialog/n90/contactandinformations-factorycollection/> (abgerufen am 16.12.2013)

O.V.: „Distributionspolitik“, unter: http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/exist_gr/distripol.pdf (abgerufen am 20.12.2013)

O.V.: „Zusammenfassung Marketing“, unter: http://fhdw.regnier.de/5trim/mar/mar-docs-5/mar_zusammenfassung.pdf (abgerufen am 20.12.2013)

O.V.: „Kommunikationspolitik“, unter: http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/exist_gr/kommpol.pdf (abgerufen am 21.12.2013)

O.V.: „Die Gestaltung des Marketing Mix“, unter: http://www.bba.uni-oldenburg.de/files/lernplattform/marketing/studienmaterialien/6_kapitel_2.3.pdf (abgerufen am 19.12.2013)

O.V.: „Werbeaufwendungen in den einzelnen Mediengattungen in Deutschland im Jahr 2013“, unter:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/189846/umfrage/werbeaufwendungen-in-deutschland-nach-mediengattungen/> (abgerufen am 19.12.2013)

O.V.: „Mediawerbung“, unter: <http://www.ahgz.de/fachbegriff/Mediawerbung,798.html> (abgerufen am 19.12.2013)

O.V.: „Eine kleine Einführung in die PR“, unter: <http://pr.grupe.de/category/pr-basiswissen/pr-definition/> (abgerufen am 19.12.2013)

O.V.: „Qualitätsprodukte für Branchen, Standorte und Regionen“, unter:
http://www.vng.de/VNG-Internet/de/2_Geschaeftsfelder/gasverkauf/index.html (abgerufen am 26.12.2013)

O.V.: „Global energy company“, unter: <http://www.gazprom.com/about/today/> (abgerufen am 27.12.2013)

O.V.: „Gazprom im Überblick“, unter: <http://www.gazprom.de/about/> (abgerufen am 27.12.2013)

O.V.: „Horizontale Kooperation“, unter:
<http://www.karteikarte.com/card/278093/horizontale-vertikale-diagonale-kooperation>
(abgerufen am 24.12.2013)

O.V.: „Kooperationsausrichtung“, unter: <http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/toplinks/glossar/glossar.php?begriff=31> (abgerufen am 22.12.2013)

O.V.: „Unternehmenskooperation“, unter:
[http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/unternehmenskooperation/unternehmenskooperation](http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/unternehmenskooperation/unternehmenskooperation.htm)
.htm (abgerufen am 23.12.2013)

O.V.: „Kooperation“, unter: <http://www.kooperationswissen.de/wissen/kooperation.html>
(abgerufen am 21.12.2013)

O.V.: „Privatkunde als Zielgruppe“, unter: <http://www.fuergruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/idee/zielgruppe/privatkunden/> (abgerufen am 25.12.2013)

O.V.: „VNG-Campus – Das Förderprogramm der Verbundnetz Gas AG in Leipzig“, unter:
<http://www.vng-campus.de/index.php?id=72> (abgerufen am 26.12.2013)

O.V.: „Unbundling“, unter: <http://www.verivox.de/themen/unbundling/> (abgerufen am 25.12.2013)

O.V.: „Entflechtung der Netzbetreiber“, unter:
<http://www.net4lawyer.com/wirecht/wikka.php?wakka=EnergieRUnbundling> (abgerufen am 25.12.2013)

O.V.: „Die marktorientierte Produktfamilie für Ihren Gaseinkauf“, unter:

[http://www.vng.de/VNG-](http://www.vng.de/VNG-Internet/de/zz_Dokumente/Produktblaetter_Verkauf/20131209_VNGgasmarkt_Service_BKM_HLGas.pdf)

[Internet/de/zz_Dokumente/Produktblaetter_Verkauf/20131209_VNGgasmarkt_Service_BKM_HLGas.pdf](http://www.vng.de/VNG-Internet/de/zz_Dokumente/Produktblaetter_Verkauf/20131209_VNGgasmarkt_Service_BKM_HLGas.pdf) (abgerufen am 02.01.2014)

O.V.: „H- und L-Gas (Erdgasqualitäten)“, unter:

<http://www.gibgas.de/Fakten/Mobilit%C3%A4t/H%20und%20L-Gas> (abgerufen am 02.01.2014)

O.V.: „Die marktorientierte Produktfamilie für Ihren Gaseinkauf“, unter:

[http://www.vng.de/VNG-](http://www.vng.de/VNG-Internet/de/zz_Dokumente/Produktblaetter_Verkauf/20131209_VNGgasmarkt_Service_BKM_HLGas.pdf)

[Internet/de/zz_Dokumente/Produktblaetter_Verkauf/20131209_VNGgasmarkt_Service_BKM_HLGas.pdf](http://www.vng.de/VNG-Internet/de/zz_Dokumente/Produktblaetter_Verkauf/20131209_VNGgasmarkt_Service_BKM_HLGas.pdf) (abgerufen am 02.01.2014)

O.V.: „VNG bietet Serviceleistungen für den Gaseinkauf“, unter: [http://www.vng.de/VNG-](http://www.vng.de/VNG-Internet/de/3_Presse/2013/2013-02-05/2013_02_05_PI_Zeile.html)

[Internet/de/3_Presse/2013/2013-02-05/2013_02_05_PI_Zeile.html](http://www.vng.de/VNG-Internet/de/3_Presse/2013/2013-02-05/2013_02_05_PI_Zeile.html) (abgerufen am 29.12.2013)

O.V.: „Mehr als 50 Jahre Erfahrung in der Energiewirtschaft“, unter:

http://www.vng.de/VNG-Internet/de/1_Unternehmen/geschichte/ (abgerufen am 29.12.2013)

O.V.: „Energiewirtschaftsgesetz“, unter: <http://dejure.org/gesetze/EnWG/6.html> (abgerufen am 02.01.2014)

Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Thema:

„Lead User und ihre Rolle im Marketing der Unternehmung“

selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen wurden, habe ich in jedem einzelnen Fall durch die Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Ich versichere, dass ich bisher keine Prüfungsarbeit mit gleichem oder ähnlichem Thema bei einer anderen Hochschule oder Prüfungsbehörde vorgelegt habe.

Ort/Datum: Mittweida, 20. Jan. 2014

Unterschrift:

A handwritten signature in blue ink, reading "Savelra Rudeubert". The signature is written in a cursive style and is positioned to the right of a vertical line.

Anlagen

Anlage 1: Interviewausschnitt

Interview mit Birgit Reiss, Bilanzkreisverantwortliche bei der VNG, vom 20. November 2013

Beschreiben sie kurz und einfach ihre Tätigkeit im Unternehmen VNG.

Ich bin verantwortlich für das Bilanzkreismanagement in allen deutschen Marktgebieten für H- und L-Gas, sowie für Biogas-Bilanzkreise.

Des Weiteren für die Erarbeitung von Vertragsstandards und Abschluss von Verträgen im Zusammenhang mit dem Bilanzkreismanagement.

Ich bin Ansprechpartner bei der Durchführung notwendiger Abstimmungen mit allen Marktbeteiligten. Überwachung der Bilanzkreise und Prüfung von Bilanzkreisrechnungen zählen zu meinen Aufgaben, genauso wie die Durchführung von Schulungen bei Kunden über Neuerungen.

Ich war und bin Projektmitglied beim Aufbau des Dienstleistungsgeschäftes Bilanzkreismanagement und der fachliche Umsetzung.

Was versteht man in der Gasbranche unter „Unbundling“?

Es gab zu wenig Gasanbieter und auf Grund unzureichender Entflechtung war kein diskriminierungsfreier Netzzugang möglich für neue Anbieter.

Es folgte die gesetzlich verordnete Entflechtung von vertikal integrierten Unternehmen mit einer Monopolstellung. Das sind Unternehmen, die sowohl ein Übertragungs- bzw. Fernleitungsnetz betreiben als auch auf der anderen Seite im Vertrieb, Handel oder in der Erzeugung tätig sind.

Grund: Gleiche Bedingungen für alle Marktteilnehmer, sowie mehr Transparenz soll geschaffen werden.

Deshalb erfolgt die Trennung sensibler Kundendaten. Zwischen Netz und Vertrieb darf kein Austausch dieser Daten erfolgen.

Der Netzbereich muss in eine eigenständige Transportgesellschaft ausgegliedert werden.

Wie hat sich diese Gesetzesneuerung auf die VNG ausgewirkt (Struktur, Prozesse, etc.)?

Das Netz wurde in die Netzgesellschaft ONTRAS Transport GmbH ausgegliedert.

Der Gasverkauf wurde umstrukturiert und neu aufgestellt.

Das Portfolio wurde weiterentwickelt.

Der Bereich Handelslogistik benötigte eine Umstrukturierung.

Neue IT Systeme wurden nötig, durch die Einführung der Bilanzkreise.

Schlussendlich wurde die Dienstleistungssparte stark vergrößert.

Was hat sich für die Kunden der VNG geändert?

Die Kunden schließen nur kurzfristige Verträge ab und haben zum Teil mehrere Lieferanten. Ganz gegensätzlich zu der Situation vor dem Unbundling.

Wie wichtig ist der Eintritt in den Dienstleistungssektor für die VNG?

Der erweiterte Dienstleistungssektor gilt als Kundenbindungsmaßnahme bei der VNG.

Gleichzeitig wird hier die Chance gesehen, dass Kunden, welche im Dienstleistungssektor neu gewonnen werden, später Handelskunden werden können.

Welche Varianten des Bilanzkreismanagements werden angeboten?


Abwicklung eines Bilanzkreises

Abwicklung und Steuerung eines Bilanzkreises ohne Risikoübernahme

Abwicklung und Steuerung eines Bilanzkreises mit Risikoübernahme

Bilanzkreiskooperation

Anlage 2: Gliederung Produktkonzept Bilanzkreismanagement

	
vorläufiges Produktkonzept	Bilanzkreismanagement für H-/L-Gas
1. Übersicht Produkt Bilanzkreismanagement H-/L-Gas	4
1.1. Beschreibung Produktidee	4
1.2. Anwendungsbereich/Markt	4
1.2.1. Zielmarkt	4
1.2.2. Kundensegment(e)	4
1.2.3. Wettbewerbssituation	54
1.2.4. Potenzial	5
1.3. Umsetzungsziele	6
1.4. Soll-Termin Produktfreigabe	78
2. Gestaltung/Bestimmung Produktbausteine BKM H-/L-Gas	8
2.1. Produktbestandteile	8
2.1.1. Variante I: Dienstleistung Abwicklung eines Bilanzkreises	8
2.1.2. Variante II: Dienstleistung Abwicklung und Steuerung eines Bilanzkreises ohne Risikoübernahme	9
2.1.3. Variante III: Dienstleistung Abwicklung und Steuerung eines Bilanzkreises mit Risikoübernahme	11
2.1.4. Variante IV: Bilanzkreiskooperation	11
2.2. Preisbestandteile	11
2.3. Risiken: Prognose, Marktpreis, Regulierung – Relevante Risikoarten und deren Bewertungsansätze im Ist und Soll	12
2.3.1. Prognoserisiken in Verbindung mit Marktpreisrisiken	12
2.3.1.1. Prognose- und Marktpreisrisiko Ausgleichsenergie	1342
2.3.1.2. Prognose- und Marktpreisrisiko Strukturierungsbeitrag	14
2.3.2. Steuerung der (gaswirtschaftlichen) Risiken	15
2.3.3. Operationelle Risiken	16
2.3.3.1. Prozessdurchführung (hier: Angebotsstellung/ Bepreisung)	16
2.3.3.2. Modell-/ Bewertungsrisiken	16
2.3.4. Regulatorische und rechtliche Risiken	1748
3. Vorbereitung Produktfreigabe BKM H-/L-Gas	18
Verfasser (OE): 2510/2420/2830	Entwurf, Stand 18.01.2013
Seite 2 von 21	

Anlage 3: Varianten der Dienstleistung Bilanzkreismanagement



vorläufiges Produktkonzept	Bilanzkreismanagement für H-/L-Gas
----------------------------	------------------------------------

2. Gestaltung/Bestimmung Produktbausteine BKM H-/L-Gas

2.1. Produktbestandteile (2420)

Das BKM H-/L-Gas der VNG umfasst folgende Bestandteile:

- Führung der Bilanzkreise in allen deutschen Marktgebieten
- 24/7 Operations
- Kommunikation zu allen beteiligten Marktpartnern
- Erstellung, Anmeldung und Überwachung von Fahrplänen bzw. Nominierungen
- Erstellung von Prognosen für den Kundenabsatz
- Kontrolle und Ausgleich von Bilanzabweichungen inklusive Auswertungen
- Bereitstellung von Reports
- Prüfung von Bilanzkreisabrechnungen

Die Dienstleistung BKM H-/L-Gas hat verschiedene Produktausprägungen und es wird zwischen

Variante I: Dienstleistung „Abwicklung eines Bilanzkreises“

Variante II: Dienstleistung „Abwicklung und Steuerung eines Bilanzkreises ohne Risikoübernahme“

Variante III: Dienstleistung „Abwicklung und Steuerung eines Bilanzkreises mit Risikoübernahme“

Variante IV: „Bilanzkreiskooperation“ (befindet sich derzeit im Aufbau)

unterschieden.

2.1.1. Variante I: Dienstleistung Abwicklung eines Bilanzkreises

Für die Abwicklung des Bilanzkreismanagements als Dienstleistung werden verschiedene Daten vom Kunden benötigt.

- Bilanzkreise vorhanden
- Anzahl der Bilanzkreise
- Bilanzkreisstruktur vorhanden (Subbilanzkonten)
- Kapazitätsverträge vorhanden
- Anzahl Lieferanten
- Anzahl Subbilanzkonten bzw. Lieferverträge am VHP
- Validierung der Bilanzkreisdaten gewünscht
- Lieferung von mscons-Daten in Bilanzkreis oder zum Kunden

Verfasser (OE): 2510/2420/2830	Entwurf, Stand 18.01.2013	Seite 8 von 21
--------------------------------	---------------------------	----------------

Leistungsbestandteile Variante I:

- Einrichtung des Bilanzkreises auf dem Dienstleistungsmandanten
- Übernahme der Bilanzkreisstruktur (Erstellen der Bilanzkreisstruktur)
- Aufbau Kommunikation mit Marktpartnern
- Einrichtung Punkte für Kapazitätseinbringungen
- Beschäftigung der Kapazitätsverträge nach Vorgaben des Kunden
- Übernahme der Prognosedaten
- Nominierungen gegenüber Marktpartnern nach Beschäftigungsvorgaben des Kunden
- Empfang und Prüfung von Deklarationen unter Mitwirkung des Kunden
- Empfang und Weiterleitung der Allokationsdaten
- Bereitstellung der Nominierungsdaten und Allokationen netzbetreiberscharf

Aufgaben des Kunden:

- Mitteilung der Ausspeisenetzbetreiber pro Subbilanzkonto und Zeitreihentyp
- Monatliche Meldung der Zu- und Abgänge von Kunden (ANB und Zeitreihentyp)
- Erstellung der Prognose der Endkunden bzw. der Lieferverträge
- Vorgabe der Beschäftigung der Kapazitätsverträge
- Vorgabe der Beschäftigung der Einspeiseverträge
- tägliche und monatliche Validierung von Allokationsdaten
- Durchführung der Clearingprozesse
- Prüfung und Begleichung der Bilanzkreisabrechnungen

2.1.2. Variante II: Dienstleistung Abwicklung und Steuerung eines Bilanzkreises ohne Risikoübernahme

Für die Abwicklung des Bilanzkreismanagements als Dienstleistung werden verschiedene Daten vom Kunden benötigt:

- Bilanzkreise vorhanden
- Anzahl der Bilanzkreise
- Bilanzkreisstruktur vorhanden (Subbilanzkonten)
- Kapazitätsverträge vorhanden
- Anzahl Lieferanten
- Anzahl Subbilanzkonten bzw. Lieferverträge am VHP
- Lieferung von mscons-Daten in Bilanzkreis oder zum Kunden
- Aufteilung der Kunden in Zeitreihentypen

vorläufiges Produktkonzept	Bilanzkreismanagement für H-/L-Gas
-----------------------------------	---

- Bereitstellung historischer Lastgangdaten Subbilanzkontoscharf je Zeitreihentyp
- Validierung Bilanzkreisdaten gewünscht

Leistungsbestandteile Variante II:

- Einrichtung des Bilanzkreises auf Dienstleistungsmandanten
- Übernahme der Bilanzkreisstruktur (Erstellen der Bilanzkreisstruktur)
- Aufbau Kommunikation mit Marktpartnern
- Einrichtung Punkte für Kapazitätseinbringungen
- Beschäftigung der Kapazitätsverträge nach Vorgaben des Kunden bzw. Optimierung der Kapazitätsverträge beim Endkunden
- Erstellung von Prognosen der Endkunden bzw. der Lieferverträge auf Grundlage historischer Lastgang- und Allokationsdaten
- Durchführung der Nominierungen gegenüber Marktpartnern nach Prognose (Bereitstellung einer MOL zur Beschäftigung der Einspeiseverträge)
- Empfang und Prüfung von Deklarationen unter Mitwirkung des Kunden
- Tägliche Validierung der Bilanzkreisdaten
- Empfang der täglichen Allokationsdaten und Validierung dieser
- Bereitstellung der Nominierungsdaten und Allokationen netzbetreiberscharf

Validierung der Bilanzkreisdaten gewünscht:

- monatliche Validierung der Allokationsdaten
- Durchführung der Clearingprozesse unter Mitwirkung des Kunden

Aufgaben des Kunden:

- Mitteilung der Ausspeisenetzbetreiber pro Subbilanzkonto mit Zeitreihentyp
- Monatliche Mitteilung über Zu- bzw. Abgänge von Endkunden mit korrigierten Lastgangdaten Netzbetreiberscharf
- Übersendung aggregierter Lastgangdaten Subbilanzkontoscharf je Zeitreihentyp
- Vorgabe der Beschäftigung der Kapazitätsverträge / Optimierung der Verträge
- Vorgabe der Beschäftigung der Einspeiseverträge bzw. Bereitstellung MOL
- Mitwirkungspflicht bei Prüfung von Allokationsdaten
- Durchführung der Clearingprozesse
- Prüfung und Begleichung der Bilanzkreisabrechnungen



vorläufiges Produktkonzept	Bilanzkreismanagement für H-/L-Gas
----------------------------	------------------------------------

2.1.3. Variante III: Dienstleistung Abwicklung und Steuerung eines Bilanzkreises mit Risikoübernahme

Datenbasis analog Variante II ohne Risikoübernahme.

Zusätzliche Leistungsbestandteile Variante III:

- Nominierung der Einspeiseverträge nach vorgegebener MOL
- Prognoserisiko liegt beim Dienstleister
- Validierung aller Allokations-bzw. Bilanzkreisdaten
- Dienstleister kann zur Minimierung des Risikos den Bilanzkreis des Kunden mit einem anderen Bilanzkreis verbinden
- Bilanzkreisabrechnung werden vom Dienstleister geprüft und gezahlt
- Weiterverrechnung der Regel- und Ausgleichsenergieumlage

2.1.4. Variante IV: Bilanzkreiskooperation

Der Kunde kann seinen Bilanzkreis in eine Bilanzkreiskooperation einbringen. Diese Möglichkeit besteht bei den Varianten „Abwicklung eines Bilanzkreises“ und

„Abwicklung und Steuerung eines Bilanzkreises ohne Risikoübernahme“.

- jeder Partner bleibt eigenständiger Bilanzkreisverantwortlicher
- Kunde übernimmt keine Ausgleichsenergiekosten für fremde Bilanzkreise

Bilanzkreis des Kunden wird mit einem VNG-Bilanzkreis verbunden und in die Bilanzkreiskooperation eingebracht.

- 1:1 Abrechnung der Kosten für die Bilanzkreiskooperation
- 1:1 Weiterleitung der entstandenen Vorteile durch die Bilanzkreiskooperation

Diese Variante befindet sich noch im Aufbau und soll noch nicht aktiv beworben und angeboten werden.